



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti softwarové společnosti

Evaluation of the Competitiveness of Software Company

Student:

Bc. Pavlína Daňová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavlína Daňová**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**  
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti softwarové společnosti**  
**Evaluation of the Competitiveness of a Software Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti podniku
  3. Charakteristika softwarové společnosti
  4. Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti
  5. Návrhy a doporučení pro danou společnost
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

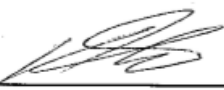
DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-740-0224-3.  
HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi.* Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-1200-8.  
KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing management.* 14th ed. Harlow: Pearson Education, 2012. ISBN 978-0-273-75336-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

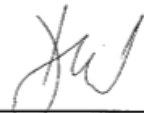
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Šterková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

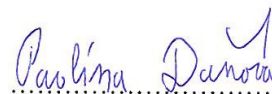


  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### **Místopřísežné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 2 a 3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 14. července 2015



Bc. Pavlína Daňová

## **Poděkování**

Ráda bych chtěla touto cestou poděkovat paní Ing. Haně Šterkové, Ph.D., MBA za odborné vedení, trpělivost a cenné rady, které mi ochotně při vypracování diplomové práce předala. Dále bych chtěla poděkovat vedení nejmenované společnosti za přívětivou spolupráci a za poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě děkuji také své rodině za bezmeznou podporu.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA</b>	
	<b>KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU.....</b>	<b>6</b>
2.1	Vymezení základních pojmů konkurenceschopnosti .....	6
2.1.1	Konkurence .....	6
2.1.2	Konkurenceschopnost .....	8
2.1.3	Konkurenční výhoda .....	9
2.1.4	Konkurenční strategie .....	11
2.1.5	Klasifikace podniku a jeho okolí.....	12
2.2	Metody hodnocení konkurenceschopnosti .....	14
2.2.1	PEST analýza .....	14
2.2.2	Porterova analýza .....	15
2.2.3	Benchmarking .....	18
2.2.4	Finanční analýza.....	20
2.2.5	SWOT analýza .....	26
2.3	Postupové kroky při hodnocení konkurenceschopnosti .....	28
2.4	Shrnutí .....	30
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SOFTWAREVÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>31</b>
3.1	Obecná charakteristika softwarových společností.....	31
3.2	Charakteristika vybrané společnosti XY .....	32
3.2.1	Základní údaje o společnosti XY .....	32
3.2.2	Softwarový program Z .....	32
3.2.3	Ostatní zdroje výnosů.....	35
3.2.4	Analýza lidských zdrojů.....	36
3.3	Shrnutí .....	37
<b>4</b>	<b>APLIKACE VYBRANÝCH METOD HODNOCENÍ</b>	
	<b>KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>39</b>
4.1	PEST analýza.....	39
4.1.1	Politicko-právní faktory .....	39
4.1.2	Ekonomické faktory .....	41
4.1.3	Sociální a kulturní faktory .....	42

4.1.4	Technické a technologické faktory.....	43
4.1.5	Shrnutí PEST analýzy .....	43
4.2	Porterova analýza .....	44
4.2.1	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	44
4.2.2	Hrozba substitučních výrobků.....	44
4.2.3	Vyjednávací vliv odběratelů.....	45
4.2.4	Vyjednávací vliv dodavatelů .....	46
4.2.5	Soupeření mezi stávajícími konkurenty .....	46
4.2.6	Shrnutí Porterovy analýzy .....	47
4.3	Benchmarking.....	47
4.4	Finanční analýza .....	49
4.4.1	Ukazatele likvidity .....	50
4.4.2	Ukazatele rentability .....	51
4.4.3	Ukazatele zadluženosti .....	52
4.4.4	Ukazatele aktivity.....	54
4.4.5	Shrnutí finanční analýzy.....	55
4.5	SWOT analýza.....	56
4.6	Shrnutí kapitoly .....	60
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO DANOU SPOLEČNOST .....</b>	<b>62</b>
5.1	Návrh na rozšíření zákaznické databáze.....	62
5.2	Doporučení ke zvýšení počtu zaměstnanců.....	64
5.3	Shrnutí .....	65
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ</b>	
	<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	

# 1 ÚVOD

V současných podmínkách 21. století, kdy je prostředí turbulentní a roste globalizace, lze brát konkurenceschopnost podniku jako elementární podmínku pro jeho přežití. Pojmy jako konkurence a konkurenceschopnost se tak čím dál častěji stávají hlavním objektem pozornosti managementu, jelikož právě tyto pojmy jsou důležitým faktorem ovlivňujícím úspěšnost firmy. V dnešní době společnosti čelí konkurenci, a aby dokázaly ustát konkurenční boj, musí mít konkurenční výhodu, kterou mnohdy není jednoduché najít. Hlavní je, aby se firma snažila o co největší odlišení od konkurence a nabídla spotřebiteli to, co protivník nemá. Každá společnost chce prosperovat, a aby toho dosáhla, je třeba, aby překonala konkurenci a co možná nejvíce uspokojovala požadavky spotřebitele, které se pořád zvyšují. Firmy by se měly taky zaměřit na analýzu svého okolí, díky čemuž mohou najít slabé stránky, hrozby, ale i příležitosti a silné stránky.

Tématem diplomové je zhodnocení konkurenceschopnosti softwarové společnosti. Vybraná společnost, na niž jsou v diplomové práci aplikovány různé metody hodnocení konkurenceschopnosti, si nepřeje být jmenována. Z tohoto důvodu se představovaná společnost bude nazývat společností XY. Tato firma se nachází v Moravskoslezském kraji a nabízí svým zákazníkům softwarový program, který usnadňuje a zpřehledňuje práci malým a středním strojírenským firmám.

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost vybrané společnosti. Dílčími cíli práce je analýza současného stavu, dále analýza vlivu makrookolí a mikrookolí na podnik s využitím vybraných metod, a na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti. Zvolenými metodami jsou PEST analýza, Porterova analýza, benchmarking, finanční analýza a SWOT analýza.

Diplomová práce je rozčleněna na šest kapitol. První kapitola je věnována úvodu, v kterém jsou naznačeny stěžejní myšlenky celé práce, jejich dílčích kapitol a zároveň se zde stanovuje její cíl. Druhá kapitola bude teoretickou částí práce. V této části dojde na vysvětlení pojmů souvisejících s konkurenceschopností a podnikem, obecně zde budou popsány vybrané metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti XY a postupové kroky, kterými se autorka bude při tomto zhodnocení držet. V třetí kapitole se blíže specifikuje odvětví,



v kterém softwarové společnosti působí a jaké firmy si zde konkurují. Zároveň zde bude obsažen popis dění ve firmě XY, její historie, doba působení na trhu, softwarový program Z, další zdroje výnosů a struktura zaměstnanců. Ve čtvrté kapitole dojde k praktické aplikaci vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti na stávající podmínky, v kterých společnost XY působí. Pátá kapitola bude věnována autorčíným návrhům a doporučením, kterými navrhne zvýšit konkurenceschopnost firmy na základě výsledků vybraných metod. Závěr diplomové práce bude obsahovat shrnutí zjištěných poznatků.

## **2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU**

Tato kapitola je rozdělena na čtyři části. V první části jsou vymezeny základní pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, podnik a další, jejichž znalost je nutná k pochopení problematiky práce. Druhá část je zaměřena na obecný popis metod, které budou ve čtvrté kapitole aplikovány na konkrétní společnost. Mezi vybrané metody patří PEST analýza, Porterova analýza, benchmarking, finanční analýza a SWOT analýza. První dvě základní podkapitoly jsou nezbytnými teoretickými východisky pro zpracování práce. Pomocí další části kapitoly se vymezují postupové kroky hodnocení konkurenceschopnosti a v závěru celé kapitoly je stručné shrnutí.

### **2.1 Vymezení základních pojmů konkurenceschopnosti**

K lepšímu pochopení problematiky je nutné stručně vysvětlit několik základních termínů, jako například konkurence, konkurenceschopnost, podnik a jeho členění. Členění podniků na malé a střední je důležité především proto, že samotný podnik, na nějž je práce aplikována je malým podnikem a vybírá si klientelu mezi malými a středními strojírenskými podniky. Nakonec je definováno okolí podniku, jelikož má silný vliv na konkurenceschopnost firmy a budou se na něj aplikovat některé vybrané metody v praktické části práce.

#### **2.1.1 Konkurence**

*„Konkurence je souběžné úsilí ekonomických subjektů o dosažení téhož cíle v situaci, kdy ne všichni mohou (ve stejné míře) tohoto cíle dosáhnout.“* (Synek, 2010, s. 459)

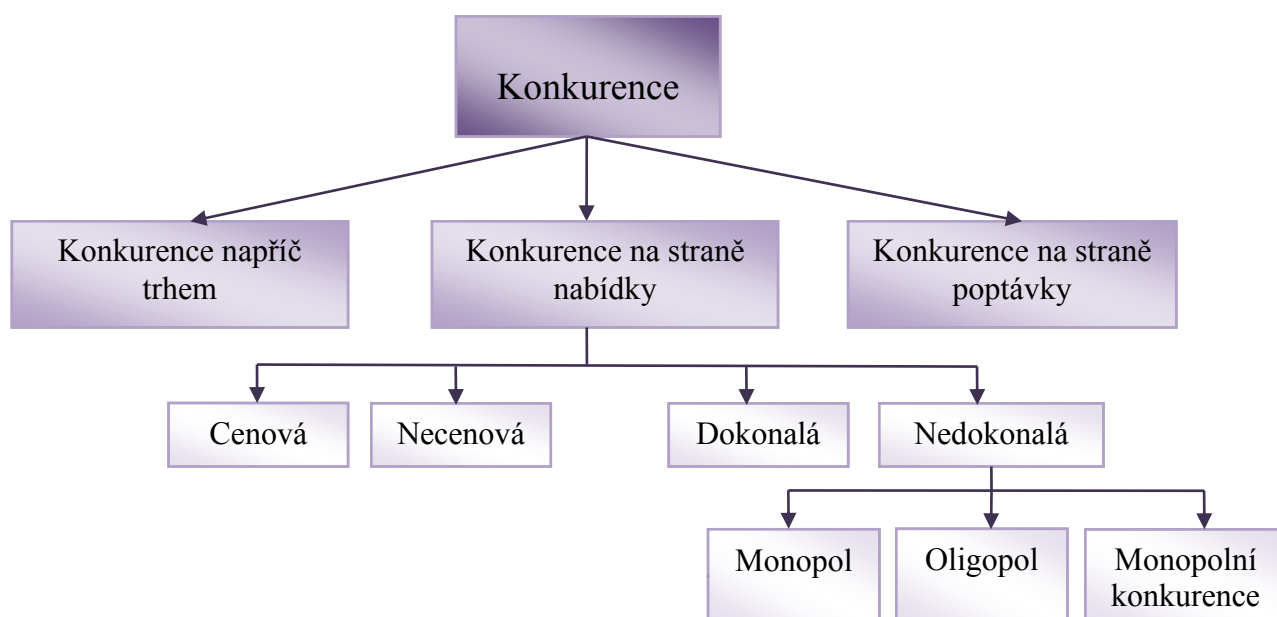
*„Konkurence je instrument – nástroj pro dosažení jistých cílů. Konkurence je funkční tehdy, vede-li k dosažení odpovídajících cílů.“* (Krabec, 2009, s. 92)

*„Konkurence dle běžných výkladových slovníků představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž atd.“* (Mikoláš, 2011, s. 193) Z tohoto důvodu lze vyvodit, že konkurence má široké pole působnosti nejen ekonomické, ale i sociální, kulturní, politické a jiné. V podnikání se nemůže zapomínat na žádný pohled na konkurenci i přesto, že

ekonomické hledisko je stěžejní. Konkurence vymezuje vztah mezi dvěma a více konkurujícími si subjekty. (Mikoláš, 2011)

Z mikroekonomického hlediska lze konkurenci dělit na konkurenci napříč trhem (mezi stranou nabídky a poptávky), konkurenci na straně poptávky a konkurenci na straně nabídky (viz obr. 2.1). Na stěžejní členění konkurence mikroekonomií navazují i další obory, jakými jsou například marketing a právo. (Mikoláš, 2005)

Obr. 2.1 Dělení konkurence z pohledu mikroekonomie



Zdroj: Mikoláš, 2005, s. 66, vlastní úprava

**Konkurenci napříč trhem** lze definovat jako konflikt mezi touhou zákazníků a prodejců. Prodejci chtějí prodat svou produkci s co nejvyšším ziskem a zákazníci naopak chtějí své potřeby uspokojit za co možná nejnižší cenu. Tento rozpor lze utlumit kompromisem, kterým je takzvaný rovnovážný stav. Cena v tomto stavu je akceptována oběma stranami. (Mikoláš, 2005)

**Konkurence na straně nabídky** je charakteristická tím, že prodejci vstupují na trh s hlavním cílem prodat co nejvíce svých produktů za co nejlepších podmínek, což povede k maximalizaci zisku. Jako vedlejší cíl si společnosti stanovují oslabit konkurenci. Na straně nabídky lze konkurenci dále dělit na cenovou a necenovou, na konkurenci dokonalou a

nedokonalou. Cenová konkurence je typická tím, že společnosti v konkurenčním boji používají nízké ceny k přilákání zákazníků. Naopak v případě necenové konkurence se prodávající zaměřují na jiné faktory, které lákají zákazníky ke koupi zboží. Mezi tyto faktory lze zařadit například vysokou kvalitu, diferenciaci produktu, image a design. Při dokonalé konkurenci je na trhu řada společností nabízejících stejný produkt, které mezi sebou soupeří. Naopak v nedokonalé konkurenci je na trhu malý či nulový počet konkurentů. Tato situace nastává zároveň i tehdy, když společnosti, které mají mezi sebou soupeřit, nabízejí diferenciovaný produkt. (Mikoláš, 2005)

**Konkurence na straně poptávky** lze definovat jako střet zájmů jednotlivých zákazníků působících na trhu. Každý zákazník chce nakoupit co nejvíce, co nejlevněji, a to i na úkor ostatních zákazníků. Pokud je strana poptávky větší než strana nabídky, pak konkurence mezi spotřebiteli povede k růstu prodejní ceny zboží. (Mikoláš, 2005)

### 2.1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost vždy byla, je a bude klíčovým pojmem ve všech ekonomikách minulosti, současnosti a budoucnosti. Principem konkurenceschopnosti je využít takové dovednosti, které společnosti umožní vytvořit kvalitně minimálně srovnatelné produkty za ceny, které budou nižší nebo stejné jako u konkurence, případně za ceny vyšší o tolik, že vyváží vyšší užitnou hodnotu produktu pro zákazníka. V tomto případě lze konkurenceschopnost definovat jako schopnost společnosti si minimálně udržet nebo dokonce ještě zvýšit svůj podíl na trhu. (Hučka, 2011)

Základ konkurence firmy tkví v její konkurenceschopnosti, přičemž na konkurenceschopnost lze nahlížet jako na jednu z podob podnikatelského potenciálu. **Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál** je vyznačena všeobecnými a speciálními charakteristikami. Za pomoci všeobecné charakteristiky se na potenciál nahlíží jako na rozdíl mezi tím co je a tím, co může nebo musí být. Potenciál pak představuje pravděpodobnou změnu, která následně vyvolá jednak odpor ke změně, jednak vytváří příležitost k posílení původního potencionálu nebo naopak vyvolá vznik potenciálu nového. Speciální charakteristika představuje tu skutečnost, že existuje externí potenciál, který

omezuje potenciál firmy nebo nabízí příležitost k umocnění potenciálu firmy. Tohle znamená, že existuje konkurent firmy na straně nabídky nebo na straně poptávky. (Mikoláš, 2005)

Konkurenceschopnost lze rozlišovat jako konkurenceschopnost vnitřní a vnější. **Vnitřní konkurenceschopnost** se objevuje na tuzemských trzích, naopak vnější na trzích zahraničních. Podnikovou konkurenceschopnost ovlivňují různé faktory. Na tuzemských trzích, tedy u vnitřní konkurenceschopnosti jsou **vnitřní faktory**:

- cena,
- kvalita dodávky (servisní podmínky, záruční lhůta, flexibilita při změně požadavků zákazníka, marketing),
- užité vlastnosti (kvalita samotného výrobku, značka, funkcionálnita ve srovnání s obdobnými produkty). (Hučka, 2011)

Tyto faktory mají vliv na úspěšnost prodeje produktu zákazníkům v konkurenčním souboji o spotřebitelovu přízeň. Užité vlastnosti jsou dané od chvíle vytvoření výrobku nebo poskytnutí služby. Cena zařazuje produkt na trh k účelu porovnání nákladů kupujícího proti nákladům spojených s koupí jiného produktu. Kvalita dodávky pak představuje jistý komfort při koupi a používání produktu. **Vnější konkurenceschopnost** ovlivňují **vnější faktory** jako například úroveň vzdělání pracovníků, infrastruktura, právní rámec atd., které pak vytváří celkové prostředí v zemi. V konečném důsledku pak tyto faktory ovlivní globální konkurenceschopnost společnosti a jejich produktů. (Hučka, 2011)

Pro účely diplomové práce je konkurenceschopnost společnosti považována jako její schopnost si udržet nebo dokonce ještě zvýšit svůj podíl na trhu, pojetí konkurenceschopnosti dle Hučky.

### 2.1.3 Konkurenční výhoda

*„Výhoda oproti konkurenci, kterou firma získá tak, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, buď pomocí nižších cen, nebo vyššího užítu, který vyrovná vyšší ceny.“ (Kotler, 2007 b, s. 568)*

Dovednost společnosti získat si a udržet si konkurenční výhodu, je základem pro dosažení úspěchu. Pokud společnost má, anebo dělá „něco,“ co je pro konkurenty těžce dostupné nebo dokonce úplně nedostupné, pak je tato skutečnost základním prvkem konkurenční výhody, z které vedou výnosy. (Kislingerová, 2008)

Jakákoliv konkurenční výhoda musí být spotřebiteli vnímána jako výhoda pro zákazníka. Pokud bude mít například jedna ze společností rychlejší dodávky než její konkurence, nebude to výhoda pro spotřebitele, pokud si této rychlosti zákazníci necení. Z tohoto důvodu se musí společnosti zaměřit na poskytování výhod spotřebitelům. To povede k vyšší spokojenosti zákazníka, k vyššímu prodeji a následně i k vyšší ziskovosti společnosti. (Kotler, 2007 a)

Podrobnějšímu studiu konkurenční výhody a především jejich příčin se věnoval ve 30. letech 20. století Josef Schumpeter. Ten došel k závěru, že pokud chce společnost uspět v konkurenčním souboji, pak musí produkovat jiné statky než konkurence nebo vyrábět statky stejné, ale jiným způsobem. Řada společností se zaměřila na první možnost konkurenční výhody, a to přinášet na trh nové produkty, tím předběhnout konkurenci a získat tak tržní výhodu. Postupem času se však začaly projevovat nedostatky této možnosti. Od 80. let byla často nazývána jako „závod s časem.“ Výrobová inovace jako jediný základ této výhody však byla nedostačující ze dvou důvodů. Prvním důvodem bylo, že životní cyklus výrobku se lišil od morálního životního cyklu. To znamená, že výrobek je sice dlouhodobě funkční, ale časem přestává být takzvaně „in,“ a tak se výrobci dostali do neustálého kolotoče, kdy jsou pod trvalým tlakem požadavků na rychlé inovace. Druhým důvodem je, že se na trhu objevují imitace, které velmi rychle ničí náskok inovátorů. Tento imitační přístup stal za ohromným rozkvětem japonského průmyslu v 80. letech. (Kislingerová, 2008)

Předešlé důvody zapříčinily, že výrobová inovace nebyla dostačující pro dosažení konkurenční výhody. V 80. letech vymyslel Porter (1994) takzvaný model hodnototvorného řetězce. Tento model ukazuje možnost jak dělat ty samé věci jinak. K tomuto cíli napomáhá vnitřní uspořádání aktivit ve společnosti a využití jejich vazeb, což vede k obraně proti imitaci konkurenční výhody. Porter tak dokázal, že konkurenční výhoda plyne z vnitřní organizace práce ve společnosti. Konkurenční výhoda může být dlouhodobě udržitelná díky její „neviditelnosti“ neboli díky tomu, že ji společnost skrývá, a tak ji konkurenti mohou těžko kopírovat především z krátkodobého hlediska. (Kislingerová, 2008)

Základními elementy konkurenční výhody pro firmy jsou:

- originální dovednosti a kompetence, které mají jak hmotnou podobu (originální zařízení a technologie založené na licencích, patentech), tak nehmotnou podobu (know-how),
- reprodukovatelné kapacity, kterými jsou například stroje a další technické zařízení, obecné poznatky a vědomosti, finanční kapacita. (Marinič, 2008)

#### 2.1.4 Konkurenční strategie

*„Strategie (strategy) vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout, a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosahovat.“* (Hanzelková, 2009, s. 3)

Potom, co společnost identifikuje a ohodnotí své hlavní konkurenty, musí vytvořit tzv. konkurenční strategii, která jí umožní co nejlépe umístit její produkt v konkurenčním prostředí. Neexistuje nejlepší strategie pro všechny firmy. Každá firma se musí rozhodnout, která strategie je pro ni nejlepší na základě znalostí o odvětví v kterém působí, a na základě jejich cílů, příležitostí a zdrojů. (Kotler, 2007 b)

Strategie vedoucí k dosažení konkurenční výhody byly poprvé představeny Michaelem Porterem. Konkurenčním strategiím se občas říká Porterovy strategie anebo strategie generické. M. Porter navrhuje tři základní strategie, které mohou společnosti použít. Mezi vybrané strategie Porter řadí:

- strategii nízkých nákladů neboli celkové prvenství v nákladech,
- diferenciaci,
- zaměření. (Blažková, 2007)

**Celkové prvenství v nákladech** je strategií, kdy se společnost snaží dosáhnout co možná nejnižších nákladů na výrobu a distribuci. Díky tomuto pak může nastavit nižší ceny než konkurence a tím získat větší podíl na trhu. (Kotler, 2007 b) Nízká nákladová pozice představuje silnou bariéru ke vstupu nových firem na trh, a tím chrání společnosti využívající této strategie před substitučními výrobky. Vybraná strategie je realizovatelná v případě masových výrobků, u kterých není možná diferenciace, a které jsou akceptovány většinou zákazníků. Společnosti musejí být dobré ve výrobě, v realizaci nákupů, v distribuci a

dalších činnostech, aby úspor opravdu dosáhly. Tato strategie má ovšem své rizika, jako např. že se objeví společnosti s ještě nižšími náklady anebo že spotřebitelé mají rostoucí nároky a pak společnost nedokáže nadále udržovat nízké náklady. (Blažková, 2007)

**Diferenciace** je strategií, kdy se společnost zaměřuje na vytvoření vysoce odlišných produktových řad a marketingových programů, aby získala roli lídra dané třídy v odvětví. Většina spotřebitelů bude preferovat právě tuto odlišnou značku, pokud cena produktu nebude příliš vysoká. (Kotler, 2007 b) U této strategie přestávají být výše nákladů prioritní. Společnost si u této strategie účtuje vyšší cenu za produkty, která odráží vyšší náklady výroby či přidanou hodnotu. Diferenciaci lze použít jen u produktů, které lze odlišit a které se nedají jednoduše napodobit. Zákazníci musí ocenit, že je produkt něčím odlišný a musí být ochotni si za diferenciaci připlatit. Rizikem této strategie je, že zákazníci mohou dávat přednost levnějším výrobkům a tedy i konkurentům. (Blažková, 2007)

**Zaměření** je strategií, kdy se společnost zaměří jen na pár tržních segmentů, místo aby usilovala o celý trh. Možnost využití strategie zaměření je ovšem jen tam, kde je nějaká skupina na trhu, atraktivní segment. Po využití této metody se společnost zaměří na strategii nízkých nákladů nebo diferenciaci. Snaží se co nejlépe poznat potřeby vybraných segmentů a usiluje o vedoucí postavení. Rizikem je, že se segment stane atraktivní i pro jiné společnosti a vstoupí zde konkurence. (Blažková, 2007)

U společností, které využívají jednu z výše vypsanych strategií, lze předpokládat, že se jim bude v jejich činnosti dařit. Ty, které dané strategie budou používat nejlépe, budou logicky vytvářet nejvyšší zisky. Naopak společnosti, které nemají jasně určenou strategii a zůstávají tzv. na půli cesty, na tom budou nejhůře. Lze říci, že ti, kteří stojí se svou strategií na půli cesty, se snaží uspět ve všech vypsanych strategiích, což vede k tomu, že nejsou dobré ani v jedné. (Kotler, 2007 b)

### **2.1.5 Klasifikace podniku a jeho okolí**

*„Podnikem rozumíme jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu. Není přitom rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností. Rovněž není rozhodující, jakou právní*



*podobu na sebe podnik bere. Základním cílem subjektů, které označujeme jako podnik, je přežít, uchovat se jako podnik.“ (Dvořáček, 2012, s. 1)*

Podniky se dají rozlišovat podle celé řady hledisek. K našim účelům postačí členění podle základních dvou, a to podle počtu zaměstnanců a podle ročního obrátu (viz tab. 2.1). **Malé podniky** mají do 50 zaměstnanců a jejich roční obrát nepřekračuje 10 mil. Euro. **Střední podniky** zaměstnávají od 50 do 249 zaměstnanců a jejich roční obrát nepřesahuje 50 mil. Euro. Tyto dvě skupiny podniků jsou cílovými zákazníky sledované společnosti XY. (Mulačová, 2013)

Tab. 2.1 Členění podniků podle počtu zaměstnanců a obrátu

Typ podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrát
<b>Mikropodniky</b>	1 - 9	Menší než 2 mil. Euro
<b>Malé podniky</b>	10 - 49	Menší než 10 mil. Euro
<b>Střední podniky</b>	100 – 249	Menší než 50 mil. Euro
<b>Velké podniky</b>	250 a více	Větší než 50 mil. Euro

Zdroj: Mulačová, 2013, s. 16, vlastní úprava

Malé a střední podniky představují 99,8 % ze všech společností v Evropské Unii. Celkový počet těchto podniků činí 25 milionů a zaměstnávají více než 2/3 ekonomicky aktivního obyvatelstva. (Mulačová, 2013)

Podle stavů v České republice z roku 2011 zastupují malé a střední podniky 99,84 % ze všech aktivních společností, zaměstnávají 60,85 % obyvatel, na tvorbě HDP mají 37 % podíl, na vývozu mají 51,50 % podíl a na celkovém dovozu byl jejich podíl 56,60 %. MSP jsou značně citlivé na změny v podnikatelském prostředí, a proto se uvedené hodnoty mění podle těchto změn. (Mulačová, 2013)

Prosperitu podniku mnohdy ovlivňuje jeho okolí. **Okolí podniku** lze tedy definovat jako vše co podnik obklopuje, vše co stojí mimo podnik jako společnost. Podnik lze definovat jako otevřený systém, z čehož vyplývá, že má vazby s okolím, v kterém působí. Prosperita podniku závisí na vnějších faktorech, které mohou být pro společnostmi hrozbami anebo příležitostmi. Znalost okolí je tedy podstatná pro pochopení vzájemných vztahů podniku a

okolí, pro schopnost adaptace v prostředí a využití možností k ovlivnění svého prostředí. (Dvořáček, 2012)

Okolí podniku se dělí na vnitřní a vnější. **Vnitřní okolí** zahrnuje síly působících uvnitř organizace, které mají specifické důsledky v podnikovém řízení. **Vnější okolí** podniku pak představuje mikrookolí a makrookolí podniku. **Mikrookolí** je bezprostřední okolí podniku, které může organizace ovlivnit. Naopak **makrookolí** zahrnuje ty faktory, které organizace nemůže ovlivnit i když mohou mít na ni rozhodující vliv. Tyto faktory jsou dané a nezávisí na dění podniku na trhu. (Dvořáček, 2012)

## 2.2 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

Tato podkapitola je zaměřena na obecný popis metod a analýz, které budou potřebné pro měření a zhodnocení konkurenceschopnosti podniku XY ve čtvrté kapitole. První metodou je PEST analýza, která slouží k rozboru vlivu makrookolí na podnik. Druhou metodou je Porterova analýza, díky níž se hodnotí vliv mikrookolí na společnost. V rámci tohoto okolí bude použita i metoda Benchmarking proto, aby se zjistily a analyzovaly rozdíly mezi největším konkurentem a jeho produktem, a vybraným podnikem XY a jeho softwarovým programem Z. Další metodou je finanční analýza, která se používá ke zmapování finanční situace společnosti a vyhodnocení jejího finančního zdraví. Poslední metodou je SWOT analýza, která slouží ke shrnutí silných a slabých stránky společnosti, hrozeb a příležitostí zjištěných z aplikace předchozích metod a celkovému zobrazení současného stavu podniku.

### 2.2.1 PEST analýza

Přístup, který slouží k analyzování makrookolí podniku se od 80. let označuje jako PEST analýza. Jednotlivé písmena této zkratky odpovídají faktorům politicko-legislativním (**P**olitical), ekonomickým (**E**conomic), sociálně-demografickým (**S**ocial) a faktorům technicko-technologickým (**T**echnological analysis). (Dvořáček, 2012)

**Politicko – právní faktory** určují společenský systém, v něm společnosti uskutečňují svou činnost. Tento systém je ovlivněný mocenským zájmem politických stran a vývojem

politické situace v zemi a jejím okolí. (Srpková, 2010) Mezi faktory, které zde spadají, patří zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony), ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, daňová politika, regulace zahraničního obchodu, pracovní právo, politická stabilita. (Dvořáček, 2012)

**Ekonomické faktory** vyplývají z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Znalost těchto faktorů je důležitá například kvůli odhadu ceny pracovní síly. Mezi faktory, které zde spadají, patří tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb, devizové kurzy, kupní síla, průměrná a minimální mzda, vývoj cen energií. (Srpková, 2010)

**Sociální a kulturní faktory** plynou především ze společnosti, její struktury, sociální skladby obyvatelstva, společenských a kulturních zvyků. (Srpová, 2010) Mezi faktory, které zde spadají, patří demografický vývoj, změny životního stylu, mobilita, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času, množství a kvalita pracovní síly, věková a pohlavní struktura, rozdělení důchodu ve společnosti, přirozená úmrtnost a porodnost. (Dvořáček, 2012)

**Technické a technologické faktory** představují inovační schopnost země, tempo technologických změn. V širším slova smyslu lze na tyto faktory nahlížet jako na možnost použití vědy a techniky v aktivitách podniku, a proto sem patří informační a komunikační technologie. Celkově mezi faktory, které zde spadají, patří rozvoj internetu, rozvoj mobilních sítí, vládní podpora vědy a výzkumu, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání. (Dvořáček, 2012)

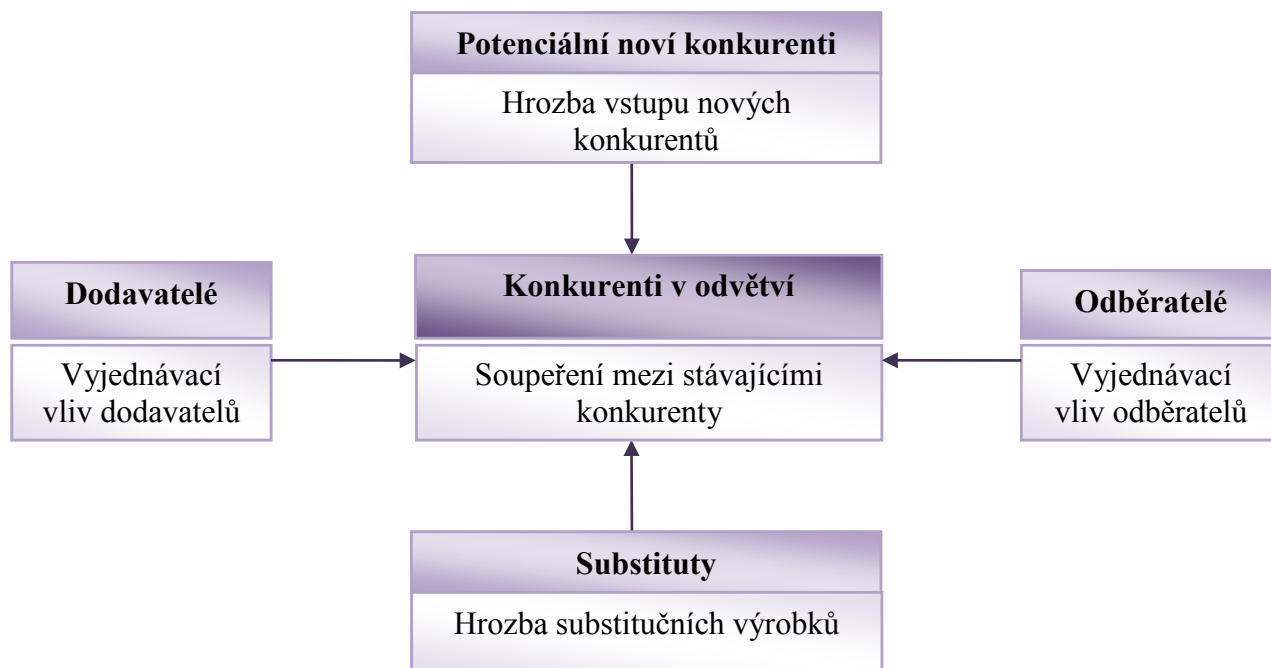
### 2.2.2 Porterova analýza

Porterova analýza zvaná též jako Porterův model pěti konkurenčních sil je nástrojem k rozboru mikrookolí společnosti a slouží ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici společnosti v jejím odvětví. Úroveň konkurence v odvětví je tedy ovlivňována následujícími pěti silami (viz obr. 2.2):

1. hrozba vstupu nových konkurentů,
2. hrozba substitučních výrobků nebo služeb,

3. vyjednávací vliv odběratelů,
4. vyjednávací vliv dodavatelů,
5. Soupeření mezi stávajícími konkurenty. (Mikoláš, 2005)

Obr. 2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Jakubíková, 2012, s. 119, vlastní úprava

**Ad 1) Hrozba vstupu nových konkurentů** je závislá na výši bariér vstupu na daný trh, tedy na faktorech, které brání potenciálním konkurentům prosadit se v daném mikrookolí. Vyšší bariéry vyvolávají vyšší náklady, které možní noví konkurenti musí vynaložit. To vede k určitému odporu ke vstupu. Mezi základní zdroje bariér například patří:

- oddanost zákazníků, kteří upřednostňují stávající produkty. Oddanost zákazníků snižuje hrozbu vstupu nových konkurentů, jelikož překonání preferencí současných zákazníků je vysoké.
- absolutní nákladové výhody sledované společnosti, které mohou vyplývat z dokonalejší výrobní technologie, patentů atd., snižují riziko vstupu nových konkurentů. (Dedouchová, 2001)

Vysoké riziko, že na trh vstoupí noví konkurenti, je pro sledovaný podnik hrozbou, jelikož se může následně snížit jeho ziskovost uvnitř mikrookolí. Z opačného hlediska, tedy

pokud je riziko vstupu potencionálních konkurentů nízké, tak podniky mohou využít příležitost ke zvýšení ceny a tím dosahovat vyššího zisku. (Dedouchová, 2001)

**Ad 2) Hrozba substitučních výrobků nebo služeb** je tím větší, čím větší je pružnost zákazníka, když se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k sledovanému produktu (resp. firmě) nebo když odběratelé mohou lehce přecházet od našeho výrobku k substitutu. Substituty jsou výrobky, které funkčně nahrazují jiný výrobek. Hrozba substitutů může být snížena, pokud jejich výrobce vyrábí s vysokými náklady. (Mikoláš, 2005)

**Ad 3) Vyjednávací vliv odběratelů** je ovlivněn například:

- počtem zákazníků. Čím méně je zákazníků a čím více jsou schopni jednotně prosazovat své zájmy, tím je jejich vyjednávací síla větší.
- stupněm koncentrace zákazníka. Pokud na trhu vystupuje malý počet odběratelů, ale nakupují velké množství produktů, jejich vyjednávací pozice je lepší.
- stupněm diferenciací produktu. Pokud zákazník nemá jinou možnost než kupovat výrobek od určitého výrobce, tak má malou vyjednávací sílu. (Mikoláš, 2005)

**Ad 4) Vyjednávací vliv dodavatelů** může být hrozbou, především když dokáží zvyšovat ceny a odběratel musí toto zvýšení zaplatit či přistoupit na nižší kvalitu. Obě dvě možnosti vedou k poklesu zisku. Naopak slabí dodavatelé umožňují sledovanému podniku, aby požadoval snížení ceny nebo zvýšení kvality. Dodavatelé mají silnější vyjednávací vliv například pokud:

- produkty, které nabízejí, mají málo substitutů,
- jsou prodávající natolik diferenciováni, že pro sledovaný podnik je velmi nákladné přejít od jednoho k druhému. (Dedouchová, 2001)

**Ad 5) Soupeření mezi stávajícími konkurenty** je ovlivněno:

- stupněm koncentrace neboli počtem výrobců, čím větší je, tím je i ostřejší konkurence. Aktivita jednoho z konkurentů působí okamžité reakce u ostatních.

- diferenciací výrobků. Konkurence se zvyšuje, pokud jsou výrobky méně odlišné, naopak konkurence může být oslabena diferenciací vlastního produktu a vnikem preferovanější značky.
- rostoucí výrobní kapacitou. Pokud je větší než nárůst trhu, pak povede k ostřejším konkurenčním bojům. (Mikoláš, 2005)

Výstupem této analýzy by měla být identifikace nejen potenciálních hrozeb (jako je například rostoucí hrozba ze strany vstupu nových konkurentů), ale i příležitostí, díky jejichž využití by se mohlo snížit působení těchto hrozeb. Například pokud je hrozbou zvyšující se konkurence, tak tomu může podnik čelit tím, že využije příležitost najímání kvalifikované pracovní síly, a tak zvýší technickou úroveň a tím i kvalitu produkce. (Keřkovský, 2006)

### 2.2.3 Benchmarking

Pojem „benchmarking“ je vyvozen z anglického základu „benchmark“ což vyjadřuje „měřítko“ nebo „vztažený (srovnávací) bod.“ (Vodáková, 2013)

Benchmarking je proces, který dlouhodobě sleduje a porovnává vlastní výsledky sledované společnosti s výsledky konkurence, a to z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého výrobku nebo realizace služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit a dalších. Tato metoda se nemusí omezit pouze na nejbližší konkurenci nebo na okruh daného odvětví, v kterém firmy působí či tržní segment, ale představuje výběr a srovnávání vhodných myšlenek, metod a postupů, které jsou pro danou firmu použitelné, a to v tom smyslu, že pak může zvýšit svou vlastní výkonnost, efektivnost anebo kvalitu. Benchmarking zároveň funguje jako systém včasného varování, který zaměřuje pozornost manažerů na objektivní nutnost změn. (Jakubíková, 2008)

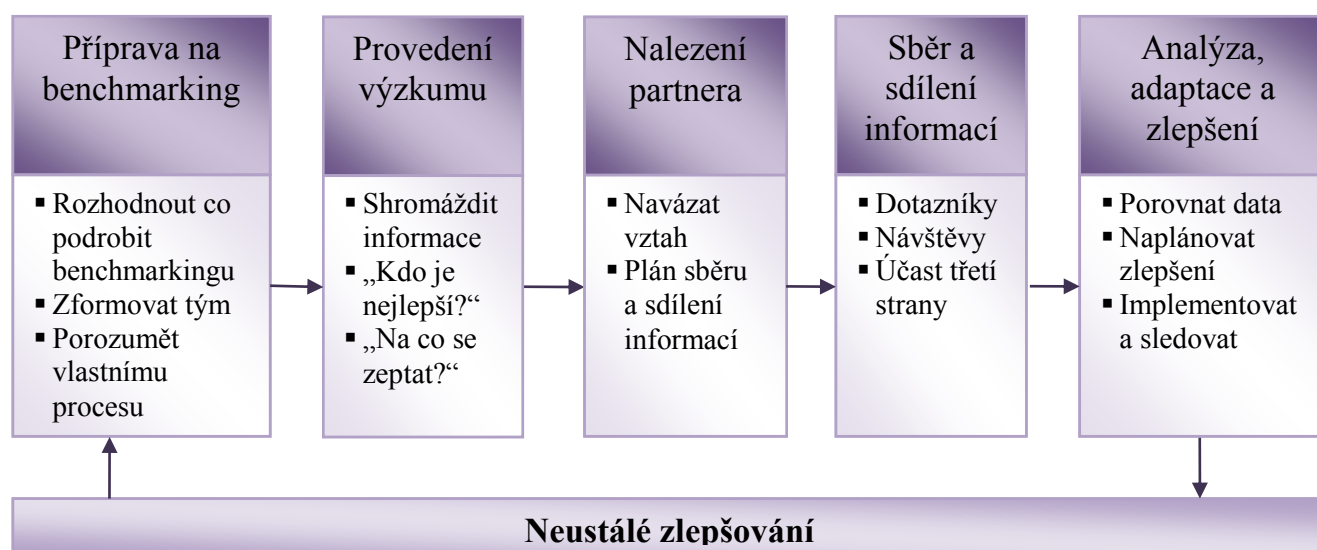
Benchmarking lze dělit z různých hledisek, pro naše účely postačí následující dvě:

- *„Procesní benchmarking soustředící se na adaptaci best practices nebo dílčích postupů, které používají jiné společnosti a které mohou pomoci ve zlepšování výkonnosti nebo kvality procesů organizace, jež se o jejich postupné zavedení snaží.“*

- *Produktový benchmarking, zaměřený na porovnávání vlastností výrobků nebo poskytovaných služeb, a to ať již externí vzhledem k nabídce konkurence, tak případně interní pro vnitřní srovnání postupně zvyšované kvality nebo rozšířené funkcionality.*“ (Svozilová, 2011, s. 155)

Jestliže se podnik rozhodne použít tuto metodu, pak se doporučuje postupovat podle obecných kroků (viz obr. 2.3).

Obr. 2.3 Postupové kroky benchmarkingu



Zdroj: BESTRACTICES, 2004, vlastní úprava

Obsahem benchmarkingu je tedy proces začínající u stanovení měřítka, postupující přes srovnání skutečného stavu s tímto měřítkem, ztvárnění výsledků, srovnání a aplikování změn. Pouhé pozorování konkurence bez konečné interpretace výsledků, identifikace míst pro zlepšování, nastavení podmínek pro změnu a jejich následná realizace nemá pro společnosti žádný význam a povede jen ke zbytečnému zvýšení výdajů. Z tohoto důvodu musí být tato metoda spojena i s následnou realizací zlepšení a změn a s tím souvisí termín benchlearnign. Benchmarking je zaměřen především na klíčové procesy a ukazatele, naopak benchlearnig slouží k hledání příčinné souvislosti, to znamená, že jde od příčinného vztahu k učení společnosti nebo k proniknutí do podstaty problému rozvíjeného uvnitř společnosti. (Vodáková, 2013)

## 2.2.4 Finanční analýza

Finanční analýza je metodou, která firmám slouží ke komplexnímu zhodnocení jejich finanční situace. Díky této metodě mohou manažeři odhalit, zda je jejich společnost dostatečně zisková, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, jestli využívá efektivně svých aktiv, je schopna včas splácet své závazky a mnoho další podstatných skutečností. Průběžná znalost finančního stavu společnosti napomáhá manažerům k správnému rozhodování se v řadě situací (např. při stanovení optimální finanční struktury nebo při alokaci volných peněžních prostředků). Znalost finančního postavení je nezbytná pro pochopení a poučení se z minulosti, a zároveň pro rozhodování a prognózování budoucího vývoje. V dnešní době by měl každý kvalitní manažer mít přehled o tom, jaké rentability podnik dosahuje, jaká je průměrná doba splatnosti pohledávek atd. Naopak vlastníky společnosti zajímají především ukazatele hodnotící návratnost vložených prostředků (hodnocení rentability vloženého kapitálu). Věřitelé se pak zajímají především o likviditu svých partnerů a o jejich schopnost splácet své závazky. (Knápková, 2010)

Základní metody, které slouží ke zpracování finanční analýzy, jsou:

- analýza stavových ukazatelů. Tento druh analýzy se používá k hodnocení majetkové a finanční struktury. Důležitými prostředky analýzy stavových ukazatelů je analýza trendů (horizontální analýza) a procentní rozbor jednotlivých dílčích položek rozvahy (vertikální analýza).
- analýza tokových ukazatelů. Tato analýza je zaměřena především na výnosy, náklady, zisky a cash flow. Doporučuje se zde opět využít horizontální i vertikální analýzu.
- analýza rozdílových ukazatelů. U této analýzy je používán nejvýraznější ukazatel, kterým je čistý pracovní kapitál.
- analýza poměrových ukazatelů. V této analýze se hodnotí především ukazatele likvidity, zadluženosti, produktivity, ukazatele kapitálového trhu, analýza ukazatelů na bázi cash flow atd. (Tato analýza bude v praktické části diplomové práce aplikována na vybranou společnost XY).
- analýza soustav ukazatelů.
- souhrnné ukazatele hospodaření. (Knápková, 2013)



V diplomové práci ze všech předem vyjmenovaných metod bude použita jen analýza poměrových ukazatelů, jelikož je pro účel práce postačující. Na rozdíl od vertikální a horizontální analýzy sledujících vývoj jedné veličiny v čase nebo ve vztahu k jedné vztažené veličině **analýza poměrových ukazatelů** udává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou. Tímto způsobem se společností ukazuje představa o jejich finanční situaci v dalších souvislostech. Postupy finanční analýzy se slučují do několika skupin ukazatelů neboli soustav ukazatelů (viz obr. 2.4). Jednotlivé soustavy ukazatelů poměrové analýzy jsou:

1. ukazatele likvidity,
2. ukazatele rentability,
3. ukazatele zadluženosti,
4. ukazatele aktivity. (Kislingarová, 2008)

Obr. 2.4 Dělení poměrových ukazatelů



Zdroj: vlastní zpracování

**Ad 1) Ukazatele likvidity** mají obecný tvar podílu toho, čím lze platit k tomu, co je nutné zaplatit. Likvidita určité složky majetku nebo také podniku vyjadřuje schopnost dané položky se rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit na peněžní hotovost. Nedostatečná likvidita vede k tomu, že společnost není schopna využít ziskových příležitostí, které se při podnikání objeví nebo není schopna hradit své běžné závazky, což může vést k platební neschopnosti či dokonce bankrotu. Používanými ukazateli likvidity jsou:

- hotovostní likvidita,
- pohotová likvidita,

- běžná likvidita. (Růžičková, 2008)

**Hotovostní likvidita** (*cash ratio*) bývá nazývána i okamžitou likviditou a představuje likviditu I. stupně. Do této likvidity jsou zahrnuty jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy (např. peníze na účtu, peníze v pokladně, šeky, obchodovatelné cenné papíry). Pro hotovostní likviditu je doporučené hodnota v rozmezí od 0,9 do 1,1 a počítá se podle vzorce 2.1. (Růžičková, 2008)

$$\text{hotovostní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.1)$$

**Pohotová likvidita** (*quit ratio* nebo *acid test ratio*) představuje likviditu II. stupně a představuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Pro pohotovou likviditu je doporučené hodnota v rozmezí 1 až 1,5 a počítá se podle vzorce 2.2. Vyšší hodnota tohoto ukazatele je příznivá pro věřitele, ale není příznivá pro akcionáře a vedení podniku a naopak. (Růžičková, 2008)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.2)$$

**Běžná likvidita** (*current ratio*) je likviditou III. stupně a ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti (kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků). Vypovídá o tom jak je společnost schopna uspokojit své věřitele v případě, že by proměnila veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Pro běžnou likviditu je doporučené hodnota v rozmezí 1,5 až 2,5 a počítá se podle vzorce 2.3. (Růžičková, 2008)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.3)$$

**Ad 2) Ukazatele rentability** jsou v praxi nejsledovanějším ukazatelem, jelikož informují o efektu, kterého je dosaženo vloženým kapitálem. Tyto ukazatele vyjadřují tedy výnosnost vlastního kapitálu. Mezi ukazatele rentability patří:

- rentabilita celkových aktiv (ROA),
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE),
- rentabilita tržeb (ROS). (Kislingerová, 2008)

**Rentabilita celkových aktiv** (*ROA – Return on Assets*) neboli rentabilita celkového vloženého kapitálu je důležitým ukazatelem, který měří výkonnost neboli produkční sílu společnosti. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 5 % a naopak jeho minimální hodnota by neměla být nižší než 5 %. ROA se počítá podle vzorce 2.4. (Knápková, 2013)

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{aktiva}} \quad (2.4)$$

**Rentabilita vlastního kapitálu** (*ROE – Return on Equity*) vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl do podniku vložen. Hodnota ukazatele by měla být vyšší než 8 %. ROE se počítá podle vzorce 2.5. (Scholleová, 2012)

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.5)$$

**Rentabilita tržeb** (*ROS – Return on Sales*) vyjadřuje, jak společnost dokáže dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. U tohoto ukazatele se doporučuje co nejvyšší hodnota, jelikož čím vyšší hodnota, tím vyšší zisk. Výpočet ukazatele ROS se dělá podle vzorce 2.6. (Scholleová, 2012)

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{tržby (tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží)}} \quad (2.6)$$

**Ad 3) Ukazatele zadluženosti** jsou určovány využíváním cizích zdrojů ve společnosti. U velkých podniků je v současné době nemyslitelné, že by všechna svá aktiva hradili z vlastního kapitálu nebo naopak jen z cizího kapitálu. Používání pouze vlastního

kapitálu vede ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu, a naopak používání jen cizího kapitálu je vyloučeno i proto, že v právních předpisech je určena povinná výše vlastního kapitálu při zahájení podnikání. Mezi ukazatele zadluženosti patří:

- ukazatel celkové zadluženosti,
- ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu,
- ukazatel úrokového krytí. (Kislingerová, 2010)

**Ukazatel celkové zadluženosti** (*Total Debt to Total Assets*) vyjadřuje podíl mezi cizím kapitálem a celkovými aktivy společnosti. Čím je tato hodnota vyšší, tím je vyšší riziko pro věřitele. Pro ukazatele celkové zadluženosti je doporučené hodnota v rozmezí 30 % až 60 % a počítá se podle vzorce 2.7. (Knápková, 2013)

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.7)$$

**Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** (*Debt/Equity Ratio*) je vyjádřen poměrem cizího kapitálu a vlastního kapitálu, jeho hodnota by měla dosahovat maximálně 80 % a počítá se podle vzorce 2.8. (Marinič, 2014)

$$\text{zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.8)$$

**Úrokové krytí** (*Times Interest Earned Ratio*) vyjadřuje výši zadluženosti pomocí schopnosti společnosti splácet své úroky. Pokud ukazatel má hodnotu 1, pak společnost vytvořila zisk, který je dostačující pro splácení úroků věřitelům, ale na placení daní a vyplácení vlastníků v podobě čistého zisku již nic nezbylo. Pro ukazatele úrokového krytí je doporučené hodnota vyšší než 5. Tento ukazatel se počítá podle vzorce 2.9. (Knápková, 2013)

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.9)$$

**Ad 4) Ukazatele aktivity** slouží ke zjištění, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivům společnosti přiměřená. To

znamená, zda ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat vložené prostředky. Mezi ukazatele aktivity patří:

- obrátka celkových aktiv,
- doba obratu aktiv,
- doba obratu pohledávek,
- doba obratu závazků. (Knápková, 2013)

**Obrátka celkových aktiv** slouží k měření intenzity využití celkového majetku. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím účinněji společnost používá svůj majetek. Tento ukazatel se počítá podle vzorce 2.10. (Dluhošová, 2008)

$$\text{obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.10)$$

**Doba obratu aktiv** vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkového majetku v poměru k tržbám. U tohoto ukazatele se doporučuje co nejkratší doba obratu a počítá se podle vzorce 2.11. (Kislingerová, 2010)

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.11)$$

**Doba obratu pohledávek** vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu pohledávek v poměru k tržbám. U tohoto ukazatele se doporučuje co nejkratší doba obratu a počítá se podle vzorce 2.12. (Kislingerová, 2010)

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.12)$$

**Doba obratu závazků** vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu závazků v poměru k tržbám. U tohoto ukazatele se doporučuje co nejkratší doba obratu a počítá se podle vzorce 2.13. (Kislingerová, 2010)

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}} \quad (2.13)$$

### 2.2.5 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k zhodnocení silných a slabých firemních stránek a k vyplývajícím hrozbám a příležitostem (viz obr. 2.5). Jedná se o způsob monitoringu externího a interního prostředí. (Kotler, 2012)

Při sestavování SWOT analýzy se doporučuje začínat analýzou OT (analýza příležitostí a hrozeb. OT přicházejí z vnějšího okolí firmy, a to jak z makroprostředí, které obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, tak i z mikroprostředí, kde jsou činiteli spotřebitelé, dodavatelé, konkurence a veřejnost. Po důkladném provedení předchozího kroku následuje analýza SW (silných a slabých stránek), která se týká vnitřního prostředí firmy. Pod vnitřním prostředím firmy si lze představit cíle podniku, systémy, procedury, zdroje, materiální prostředí, kvalitu managementu a další. (Jakubíková, 2008)

Výhodou SWOT analýzy je, že slouží k sumarizaci spousty analýz (např. analýza konkurence, analýza strategických skupin), a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnostmi. Nevýhodou této metody je, že je velmi statická a navíc krajně subjektivní. (Jakubíková, 2008)

Obr. 2.5 SWOT analýza

<b>Silné stránky</b> (strengths)	<b>Slabé stránky</b> (weaknesses)
Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.	Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.
<b>Příležitosti</b> (opportunities)	<b>Hrozby</b> (threats)
Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.	Zde se zaznamenávají skutečnosti, trendy a události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 103, vlastní úprava

Jednotlivé silné stránky, slabé stránky, hrozby či příležitosti SWOT analýzy nemají pro společnost stejnou důležitost. Když se manažer rozhodne, že chce snižovat například slabé stránky společnosti, tak si musí určit, jaké činitele těchto stránek je nejdůležitější řešit, protože mají nejvyšší prioritu, a naopak. Pro účely diplomové práce je pro hodnocení jednotlivých činitelů vybrána **Fullerova metoda** párového porovnání, která se někdy nazývá i Fullerův trojúhelník. Tato metoda se používá zvláště pro skupinu silných stránek, slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Prvním krokem metody je sestavení trojúhelníku, ve kterém se postupně porovná každé kritérium s každým. Srovnání probíhá ve dvojicích, a vítěz této dvojice, který je podle sestavovatele trojúhelníku důležitější, je nějakým způsobem zvýrazněn. V druhém kroku se sestaví tabulka párového srovnání. V této tabulce se pro jednotlivá kritéria vypíše hodnota preference (četnost vítězství při párovém porovnání), určí se váha jednotlivých kritérií (výpočet podle vzorce 2.14) a podle velikosti váhy se sestaví jejich pořadí. (UCEBNIXW-WI.ZF.MENDELU, 2010)

$$\text{váhový koeficient v \%} = \frac{\text{preference kritéria}}{\text{preference celkem}} \cdot 100 \quad (2.14)$$

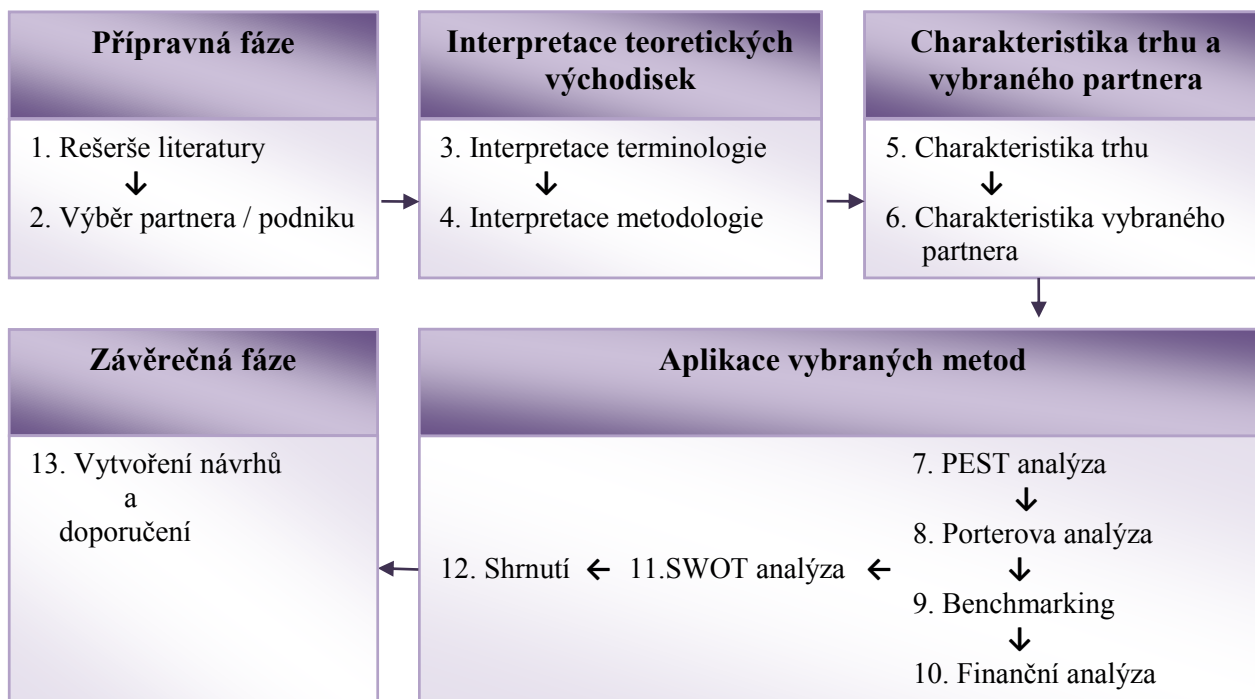
Po vymezení a sestavení vah těchto kritérií je důležité sestavit **diagram SWOT analýzy** aby tato metoda nebyla jen pouhým výčtem silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Tento diagram umožňuje vygenerování strategie společnosti. Výslednou strategií může být:

- SO strategie, která znamená, že společnost využívá svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí plynoucích z vnějšího prostředí.
- WO strategie je zaměřena na odstranění slabých stránek díky využití příležitostí.
- ST strategie, které je možná jen tehdy, pokud je společnost dost silná na přímou konfrontaci s ohrožením.
- WT strategie je obrannou strategií, kdy se zaměří na odstranění slabé stránky a vyhýbání se ohrožení zvenčí. Pokud je společnost v této pozici pak obvykle bojuje o samotné přežití. (Váchal, 2013)

## 2.3 Postupové kroky při hodnocení konkurenceschopnosti

Zpracování diplomové práce prochází několika fázemi s jednotlivými kroky v logické posloupnosti (viz obr. 2.6). Pro lepší pochopení jakým způsobem autorka postupovala při hodnocení konkurenceschopnosti je popsán proces probíhající při zpracování.

Obr. 2.6 Postupové kroky



Zdroj: vlastní zpracování

Na začátku je **přípravná fáze** neboli fáze, která předchází samotnému zpracování. V této fázi nastávají následující kroky:

- 1. Rešerše literatury** – Tímto krokem je myšleno vyhledávání informací o vybrané problematice.
- 2. Výběr partnera / podniku** – Téma diplomové práce je aplikovatelné pouze na konkrétní podnik, proto se v druhém kroku hledá vhodný partner ke zpracování. Vybraný partner musí být ochotný s autorkou spolupracovat a poskytovat jí potřebné informace o současném dění a dokumentaci (např. účetní výkazy) potřebné k analyzování jeho konkurenceschopnosti. Vybraná společnost naopak má právo na anonymitu a zákaz zveřejňování některých informací bez jejího souhlasu.



Druhou postupovou částí pracování je **fáze interpretace teoretických východisek** (viz kapitola 2). Dalšími kroky zpracování jsou:

3. **Interpretace terminologie** – Pomocí tohoto kroku se vysvětlují základní pojmy spojené s vybranou problematikou (viz podkapitola 2.1).
4. **Interpretace metodologie** – Pomocí tohoto kroku se obecně popisují vybrané metody sloužící k analyzování konkurenceschopnosti, které si autorka vybírá na základě aplikovatelnosti na vybraný podnik (viz podkapitola 2.2).

Následující fází je **fáze charakteristika trhu a vybraného partnera**. Tato fáze slouží k popisu trhu kvůli obecnému poznání tržního prostředí ovlivňujícího partnera a k popisu partnera samotného, kvůli poznání minulého a aktuálního dění ve společnosti (viz kapitola 3). Dalšími kroky zpracování tedy jsou:

5. **Charakteristika trhu** – V tomto kroku se hledají odpovědi na otázky následujícího typu. Kdo vystupuje na daném trhu? Jaké produkty jsou zde nabízeny? Kdo si na tomto trhu konkuruje?
6. **Charakteristika vybraného partnera** – Zde se analyzuje minulé a současné dění již konkrétní společnosti (firma XY).

Další fází zpracování je **fáze aplikace vybraných metod** na podmínky již konkrétního partnera (viz kapitola 4). Dalšími kroky jsou:

7. **PEST analýza** – Tato metoda slouží k ohodnocení vlivu makroprostředí na konkurenceschopnost podniku.
8. **Porterova analýza** – Na rozdíl od PEST analýzy sleduje vliv mikrookolí.
9. **Benchmarking** – Tato metoda slouží ke srovnání vybrané společnosti a jejího produktu s největším konkurentem.
10. **Finanční analýza** – Finanční analýza slouží k zmapování finanční situace podniku.
11. **SWOT analýza** – Tato metoda se používá k nalezení silných a slabých stránek společnosti, hrozeb a příležitostí objevených při aplikaci předešlých metod.
12. **Shrnutí** – V rámci tohoto kroku se souhrnně zhodnocuje vliv různých faktorů na konkurenceschopnost vybrané společnosti (partnera) na základě výsledků dosažených z aplikovaných metod a analýz.

Poslední **závěrečná fáze** je tvořena tímto krokem:

- 13. Vytvoření návrhů a doporučení** (viz kapitola 5) – Vypracování tohoto kroku vyplývá z poznatků zjištěných při aplikaci vybraných metod a analýz na konkrétní společnost. Autorka v tomto kroku zpracuje návrhy pro zvýšení úrovně konkurenceschopnosti.

## **2.4 Shrnutí**

Hlavní podstatou této kapitoly bylo vymezení teoretických východisek pro měření konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Nejdříve byly vymezeny základní pojmy spojené s vybranou problematikou. U pojmu konkurence se autorka v diplomové práci přiklání k definici pojmu podle Synka, který ji pojímá jako úsilí ekonomických subjektů o dosažení téhož cíle v situaci, kdy ne všichni mohou tohoto cíle dosáhnout. U pojmu konkurenceschopnost se autorka ztotožňuje s definicí podle Hučky, který říká, že konkurenceschopnost je schopností firmy si minimálně udržet či dokonce zvýšit svůj podíl na trhu. Druhým pohledem na konkurenceschopnost bylo nahlížení na ni jako na formu podnikatelského potenciálu. Definovány byly i další stěžejní pojmy jako konkurenční strategie, konkurenční výhoda nebo podnik a jeho okolí. Po přiblížení základních pojmů byly rozebrány autorkou vybrané metody pro analyzování konkurenceschopnosti vybrané společnosti XY. Mezi metody patřila PESTLE analýza (analýza makookolních vlivů), Porterova analýza (analýza vlivů mikroomkolí), benchmarking (porovnání sebe s nejlepším konkurentem na trhu), finanční analýza (analýza finančního zdraví podniku za pomoci poměrových ukazatelů) a poslední byla SWOT analýza (souhrnná analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí podniku). Tato kapitola obsahovala i postupové kroky, kterých se autorka drží při vypracování diplomové práce a zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

### **3 CHARAKTERISTIKA SOFTWARE SPOLEČNOSTI**

Tato kapitola je složena ze dvou stěžejních částí. V první části kapitoly je obecně charakterizován trh se softwarovými programy, softwarové společnosti vystupující na tomto trhu a jejich vztahy k zákazníkům. Druhá část je věnována již konkrétní společnosti, u které bude hodnocena její konkurenceschopnost. V závěru kapitoly je stručné shrnutí.

#### **3.1 Obecná charakteristika softwarových společností**

S příchodem počítačových technologií na světové trhy se otevřel i trh se softwarovými programy. Pojem software je tedy souhrnným názvem pro všechny počítačové programy.

Na trhu vystupuje mnoho softwarových společností. Tyto společnosti si ovšem nemusí vzájemně konkurovat. Každá firma se totiž zaměřuje na prodej jiného druhu softwarového programu, který uspokojuje odlišné potřeby zákazníků. K rozčlenění firem působících v tomto odvětví je zapotřebí rozlišit nabízené programy dle jejich účelu využití. Software se dá rozdělit do dvou základních skupin, a to na systémový a aplikační software. Do systémového softwaru patří programy, které umožňují efektivně používat počítač. Tímto jsou myšleny programy, které jsou potřebné k využití základních funkcionalit počítače. Opakem je aplikační software. Tento druh softwaru umožňuje klientům vykonávat nějakou užitečnou činnost. Zde se řadí například textové a prezentační programy, podnikové informační systémy, programy pro přehrávání videí či zvuku, a také počítačové hry a mnoho dalších programů. Počítačové programy, a tedy i společnosti, které tento produkt nabízejí, se dají rozdělovat podle různých hledisek. K všeobecnému přehledu, jak rozmanitý je tento trh a co se na něm nachází, postačuje základní členění, které bylo použito výše. (Janíček, 2013)

Jelikož softwarové programy bývají většinou považovány za autorské dílo, tak je zákazníci používají na základě tzv. licencí. Některé programy se prodávají jednorázově a vztah mezi zákazníkem a uživatelem je jen krátkodobý (např. počítačové hry). Řada ostatních programů ovšem vyžaduje neustálé správcovství prodávající firmou, a to v podobě poskytovaných aktualizací. Za správcovství programů si samozřejmě prodávající firmy účtují své odměny, a tak vztah mezi zákazníkem a dodavatelem je setrvávající.

## **3.2 Charakteristika vybrané společnosti XY**

Tato část je věnována již konkrétní společnosti XY, na kterou budou aplikovány vybrané analýzy a metody pro zhodnocení její konkurenceschopnosti. Následující text je věnován základní charakteristice společnosti, popisu softwarového programu Z, přiblížení ostatních zdrojů výnosů společnosti a analýze lidských zdrojů.

### **3.2.1 Základní údaje o společnosti XY**

Společnost XY navázala na činnost firmy jednoho ze současných majitelů společnosti XY. Prvotní firma byla založena již v roce 1995 a tvořena jen jedním zaměstnancem. Jelikož právní forma prvotní firmy byla pro budoucí účely nedostačující, tak v roce 2010 vznikla nová společnost s ručením omezeným (společnost XY). Sledovanou společností byly přebrány veškeré závazky vůči zákazníkům a obchodním partnerům.

Od začátku vzniku společnosti se firma XY zabývá programováním databázových aplikací a programováním komunikací mezi informačními systémy. Od roku 2002 začal na základě znalostí a zkušeností jednoho z vlastníků vznikat informační systém, který je určen pro malé a střední strojírenské firmy. Společnost XY se dále zabývá prodejem hardwaru, výstavbou sítě atd. aby byla schopna kompletně řešit dodávky informační technologie. V současné době vybraná sledovaná firma sídlí v Moravskoslezském kraji a zaměstnává 3 pracovníky. Klientela je tvořena jak českými, tak dvěma slovenskými podniky, přičemž cílovou skupinou jsou pouze firmy vystupující na českém trhu. Vlastníky společnosti jsou 2 členové vedení společnosti, kteří v ní zároveň pracují. Výnosy firmy jsou tvořeny díky příjmům z prodeje softwarového programu. Dalšími složkami výnosů pro společnost je fakturace změnových listů a prodej hardwarových součástí. Jednotlivé výnosové složky jsou popsány v následujících podkapitolách spolu s analýzou lidských zdrojů.

### **3.2.2 Softwarový program Z**

Produktem vybrané společnosti je modulární softwarový program Z, který se řadí mezi podnikové informační systémy a specializuje se na konkrétní požadavky zákazníka i přesto, že má základní standardizovanou podobu. Tento program má pomoci malým a středním

podnikům působícím ve strojírenském oboru zpřehlednit dění ve společnosti, zjednodušit jim práci, zvýšit jejich výkonnost a případně snížit náklady. (Stručný popis modulů, jejich přibližný obsah a účel viz tab. 3.1.)

Tab. 3.1 Moduly - jejich obsah a účel pro zákazníka

Název Modulu	Obsah modulu (pořadače modulu)	Hlavní účel využití
<b>Strojírenství</b>	Výrobní projekty Výrobní zakázky Výrobní příkazy Kalkulace Rozpiska materiálu	Tento modul slouží k vedení projektů firmy. Na jednom místě může společnost vidět, kolik má zakázek, kteří zaměstnanci na daných zakázkách pracovali, prokalkulovat si předběžnou cenu výrobku a zjistit skutečnou cenu projektu.
<b>CRM</b>	Organizace Kontakty Aktivity	Slouží k evidenci kontaktů. Nabízí kompletní přehled o veškerých aktivitách se zákazníky a umožňuje plánovat aktivity budoucí.
<b>Marketing</b>	Poptávky a nabídky Objednávky Smlouvy	Slouží společně k evidenci poptávek, nabídek atd. Vybrané pořadače tohoto modulu jsou propojeny i s ostatními moduly.
<b>Sklad</b>	Skladové příjemky Skladové výdejky Stavy umístění Dodací listy	Zpracovává všechny činnosti spjaté se skladovou evidencí. Zároveň je zde vedena výdejna nářadí, díky tomu může společnost rychle zjistit, kde se které nářadí nachází, jaká je jeho historie (kdo jej měl naposled) anebo jaké nářadí mají zaměstnanci momentálně u sebe.
<b>Personalistika</b>	Evidence docházky Plán docházky Zaměstnanci	Slouží k evidenci zaměstnanců a jejich docházek. Tento modul nabízí možnost plánování dovolených a plánování práce.
<b>Finance</b>	Faktury Bankovní doklady Bankovní příkazy	Slouží k vedení finanční administrativy. Taková administrativa bývá velmi rozsáhlá, proto je v programu optimalizována tak, že je možné v co největší míře vystavovat doklady z podkladových dokladů
<b>Majetek</b>	Umístění majetku Servisní kniha	Slouží k evidenci majetku, sledování revizí a kalibrací nástrojů a nabízí sledování servisního plánu.
<b>Doprava</b>	Kniha jízd Cestovní příkazy	Slouží k evidenci vozidel, úkonů souvisejících s dopravními prostředky, jejich provozem a údržbou.
<b>Systém</b>	Pořadače, atributy Přístupy	Tento modul slouží k úpravě jednotlivých modulů a jejich obsahu. Zároveň je zde možné nastavit uživatelům různá přístupová práva.

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru se zástupci společnosti XY

Díky popisu modulů softwarového programu Z (viz tab. 3.1) lze zjistit, že tento program nenabízí v modulech možnost plného zpracování účetnictví. Společnost XY se totiž rozhodla při vývoji komplexní účetní složkou nezabývat, protože většina potenciálních zákazníků má účetní program již zakoupený za nemalé peníze. Tímto rozhodnutím se daří cenu produktu Z držet na nízké úrovni, která láká nové spotřebitele. V programu je ovšem zpracováno mnoho informací, které mají pro účetnictví velký význam. Aby se nemusely jednotlivé data z jednoho programu přenášet ručně do druhého, tak program Z používá řadu funkcionalit, kdy se při takzvaném „stisknutí jednoho tlačítka“ údaje z jednoho programu přenášejí do druhého. Takzvaný inter face mezi programy probíhá například při používání účetních programů Money S3 a Pohoda.

Produkt Z je prodáván ve své základní podobě za necelých 50 000 Kč. Ovšem prodej tohoto programu probíhá v krocích, které konečnou fakturovanou částku mohou zvýšit. Kroky prodeje vypadají následovně.

1. **Oslovení zákazníka** – potenciálnímu zákazníkovi je nejdříve zaslán e-mail s informacemi o firmě a s popisem prodáváného programu Z. Potom, co se společnost se svým programem dostane do povědomí zákazníka, tak se mu zpravidla do týdne telefonicky ozve obchodní zástupce. Ten znovu informuje potenciálního klienta o tom, k čemu přibližně prodáváný program slouží a nabídne osobní prezentaci tohoto programu.
2. **Prezentace programu** – během necelé hodiny obchodní zástupce už prakticky ukáže zákazníkovi, jak program vypadá, k čemu slouží a nabídne mu bezplatně na zkoušku demoverzi programu Z na určitou dobu.
3. **Analýza** – pokud se potenciální zákazník rozhodl si program koupit, tak se u něj zanalyzují veškeré jeho požadavky na program, aby mu sloužil k co největší spokojenosti. V tomto kroku se ukazuje, zda se bude zákazníkovi prodávat i hardware.
4. **Nastavení programu** – ve společnosti XY se program nastaví dle zanalyzovaných požadavků, popřípadě proběhnou nadstandartní vývoje, o kterých již v této chvíli zákazník ví, že je bude požadovat. V případě takových vývojů se samozřejmě cena zvyšuje.
5. **Instalace programu u zákazníka a jeho školení** – o instalaci programu u zákazníka se stará přímo společnost XY. Školení probíhá ve dvou dnech po 4 hodinách. Zákazníkovi je 8 hodinový blok, v němž je seznámen s ovládáním programu a jeho moduly, poskytován zdarma.

6. **Servis** – zákazník může v případě potíží či potřebě nového vývoje zavolat na hot-line a zároveň jsou mu poskytovány stejně jako ostatním zákazníkům menší aktualizace programu. Cena ročního servisu je 5 000 Kč bez DPH.

### 3.2.3 Ostatní zdroje výnosů

Jelikož program Z je individuálně přizpůsobován požadavkům zákazníka, a ty se s postupem času mění, tak vznikají takzvané **změnové listy**. Změnové listy jsou **záznamem o nových vývojích** pro konkrétního zákazníka. Tyto listy na sobě nesou informace v podobě přesného popisu změny v programu Z a odhadované pracnosti. Různé vývoje jsou odlišně náročné, proto se do změnových listů přidává odhad pracnosti. Pracnost je vyjádřena v takzvaném CD (zkratka pro takzvaný člověkodenní, 1 CD=8 hodin práce jednoho člověka, 1 hodina práce je za 590 Kč). Výnosy z fakturace změnových listů tvoří velkou část celkových výnosů firmy.

Aby mohli zákazníci plně využívat softwarový program Z k účelu, pro nějž je navrhnuto, je zapotřebí mít i některé **hardwarové součásti**. Výnosy z prodeje těchto součástí jsou ve firmě jedněmi z nejnižších. Řada zákazníků ve svých firmách již používá některé z potřebných prvků. Pokud tomu tak je, pak se společnost XY snaží co nejvíce využít zákazníkův hardware. Důvodem pro využití stávajícího zákaznickova hardwaru je především to, že společnost XY chce, aby přechod na nový informační program Z byl pro zákazníka co možná nejplynulejší. Zákazník se tak vyvaruje problému, že by musel své zaměstnance učit, jak používat kromě nového softwaru i nový hardware.

Hardwarové zboží společnost XY objednává od dodavatelů až poté, co jsou se zákazníkem zkontrolovány jeho požadavky. Každý zákazník má jinou představu, jaký druh hardwaru chce využívat, v jaké kvalitě, množství a za jakou cenu, proto nemá smysl zboží kupovat dopředu. Mezi hlavní prodávané zboží patří:

- Datový terminál CipherLab CPT-8370 – tento radiofrekvenční terminál je především určen pro odvádění práce zaměstnance přímo na zakázkách. Program v tomto datovém terminálu vytváří společnost XY, a to až podle požadavku zákazníka. Přes tento terminál je možné vést nejen práci na zakázkách, ale i sklad, výdej náradí a docházku. Někteří zákazníci využívají

plně všech čtyř možností, jiní naopak využívají pouze část nabídky. Tento terminál i s programem je prodáván za 16 000 Kč.

- Docházkový terminál – tento terminál slouží k evidenci docházky a délky přestávek zaměstnanců. Cena terminálu se liší podle jeho funkčnosti.
- Tiskárny čárových kódů – nejsou příliš důležitým prvkem pro funkcionalitu softwarového programu Z, jelikož kódy se dají tisknout i na normálních tiskárnách. Někteří zákazníci si ovšem i tyto tiskárny pořizují pro zjednodušení své práce.
- RFID Čipy – tyto čipy používají zákazníci v případě, že identifikaci zaměstnance neprovádějí za pomoci čárového kódu nebo jako potřebný doplněk k využití docházkového terminálu.
- Snímač čárových kódů – tento snímač se připojuje k počítačům a je určen jen pro ty zákazníky, kteří nepoužívají datové terminály a namísto toho pro odvádění práce na zakázkách používají tzv. monitor výroby.

### 3.2.4 Analýza lidských zdrojů

K tomu, aby společnost XY dobře vykonávala svou funkci a prosperovala, musí tvořit některé zaměstnanecké pozice. V současném stavu, tedy v počtu tří zaměstnanců, zastává jedinec více pracovních rolí (viz tab. 3.2). V této části jsou postupně představeny jednotlivé pozice spolu s jejich stručným popisem náplně práce. Mezi zaměstnanecké role ve společnosti XY patří:

- **programátor**, který má na starost veškeré vývoje softwarového programu. Tímto je myšleno, že jeho prací je rozvíjet tento program a případně doladovat nedostatky. Programátor má zároveň na starosti i program pro datový terminál, který nastavuje dle individuálních požadavků zákazníka.
- **obchodní zástupce**, který se stará o všechny činnosti spojené s prodejem programu. Tento člověk hledá potenciální zákazníky, oslovuje je, prezentuje jim, k čemu program slouží a uzavírá s nimi smlouvy.
- **konzultant**, který je spojovacím článkem mezi zákazníkem a programátorem. Každý požadavek ohledně nových vývojů jde právě přes konzultanta. Člověk pracující na této pozici musí vymyslet nejvhodnější a zároveň i reálné řešení zákaznických požadavků a následně jej předat programátorovi.



- **hot-line pracovník**, který přes zákaznickou linku radí klientovi v případě, že mu něco nefunguje nebo něčemu nerozumí.
- **tester**, který má na starost vyzkoušet, zda správně fungují nové vývoje připravené pro zákazníka.
- **marketingový specialista**, který zřizuje a obnovuje webové stránky, sestavuje informační bulletin a celkově se stará o propagaci společnosti.
- **účetní**, která má na starosti vést celkové účetnictví společnosti, a to fakturaci, uzavírání smluv se zákazníkem a dělání každoroční účetní uzávěrky.

Tab. 3.2 Vývoj počtu zaměstnanců a jejich pozice

Rok	Zaměstnanec	Pracovní pozice
2010	Zaměstnanec č. 1	programátor, tester, marketingový specialista
	Zaměstnanec č. 2	obchodní zástupce, konzultant, hot-line pracovník, účetní
2011-2015	Zaměstnanec č. 1	programátor, marketingový specialista
	Zaměstnanec č. 2	obchodní zástupce, konzultant, účetní
	Zaměstnanec č. 3	hot-line pracovník, tester

Zdroj: vlastní zpracování

Díky zobrazenému vývoji počtu zaměstnanců a jejich pracovní náplně (viz tab. 3.2) je ukázáno, že společnost XY začínala v roce 2010 provádět svou činnost se dvěma pracovníky. Od roku 2011 se rozrostla ještě o jednoho zaměstnance. K získání nových zákazníků je nejdůležitější provádět obchodní činnost. Každý nový spotřebitel představuje získání nové zakázky, a tedy i zvýšení výnosů firmy. Zaměstnanec, který je obchodním zástupcem společnosti, má v současné situaci na starost i následnou péči o zákazníky (to znamená, že je konzultantem), a zároveň vede účetnictví. Z této skutečnosti plyne, že tento pracovník může obchodní činností trávit jen omezený čas, aby dokázal plnit i své jiné pracovní povinnosti vyplývající z ostatních rolí, které zastává. Lze vyvodit, že společnost XY by mohla mít vyšší příjmy díky vyššímu počtu zakázek, kdyby tento pracovník vykonával jen obchodní činnost.

### 3.3 Shrnutí

Od vzniku počítačové technologie se objevil nový tržní prostor, kde se nabízejí různé softwarové programy. Společnosti, které zde vystupují, si nemusí nutně konkurovat. Na tomto

trhu se nabízejí zákazníkům odlišné programy od textových programů, přes programy přehrávající videa, počítačové hry až k podnikovým informačním systémům.

Vybraná společnost XY nabízí svým zákazníkům modulární softwarový program Z, který se řadí mezi podnikové informační systémy. Tato společnost je na trhu pátým rokem (od roku 2010) a sídlí v Moravskoslezském kraji. Klientela této firmy je tvořena jak českými, tak slovenskými zákazníky, přičemž cílovou skupinou jsou pouze české strojírenské společnosti. Kromě prodeje programu Z jsou dalšími zdroji výnosů pro společnost i fakturace změnových listů a prodej hardwarových součástí. V této firmě jsou zaměstnáni 3 pracovníci (z toho 2 vlastníci), kteří zastávají dohromady 7 zaměstnaneckých rolí (např. programátor, obchodní zástupce, konzultant, hot-line pracovník). Díky analýze lidských zdrojů lze vyvodit, že společnost XY by mohla mít vyšší příjmy, kdyby obchodní zástupce vykonával jen obchodní činnost.

## **4 APLIKACE VYBRANÝCH METOD HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI**

Tato kapitola je věnována praktické části diplomové práce, která je zaměřena na zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané společnosti XY. V následujícím textu jsou aplikovány vybrané metody, které byly popsány v teoretické části. Použitými metodami jsou:

- PEST analýza jejíž pomocí se hodnotí vliv makrookolí na společnost XY,
- Porterova analýza, díky které se zjišťuje jak je konkurenceschopnost společnosti ovlivněna mikrookolím,
- benchmarking, jehož úkolem je porovnat vybranou společnost a její produkt s nejsilnějším konkurentem,
- finanční analýza, jejíž pomocí je analyzován současný stav společnosti pomocí poměrových ukazatelů,
- SWOT analýza, která je využita k zobrazení a hodnocení silných a slabých stránky společnosti, jejích hrozeb a příležitostí a následnému vygenerování strategie firmy za pomoci SWOT diagramu.

### **4.1 PEST analýza**

Na všechny společnosti působí řada vnějších neboli makroekonomických faktorů, které mohou snižovat jejich konkurenceschopnost. Tato část diplomové práce ukazuje, jaké faktory ovlivňují vybranou společnost XY. Mezi základní patří politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory, technické a technologické faktory.

#### **4.1.1 Politicko-právní faktory**

Faktory, které zde spadají, jsou ovlivňovány mocenským zájmem politických stran. V České republice dochází často ke změnám v politické sféře, které pak mají za následek změny v zákonech a daních. Takovéto dění může společnosti XY ztěžovat pracovní podmínky a zvyšovat její náklady, což by mohlo negativně ovlivnit její konkurenceschopnost. Sledovaná společnost musí stejně jako jiné společnosti dodržovat patřičné zákony, směrnice a nařízení.

Zákony, kterými se podnik musí řídit, jsou v aktuálním znění:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.

Jedním z klíčových faktorů, který dokáže negativně působit na vybranou společnost je daňové zatížení. První typ daně, jehož vývoj může mít vliv na zvyšování nákladů společnosti XY je **daň příjmů právnických osob**.

Tab. 4.1 Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob

Rok	1999	2000 - 2003	2004	2005	2006 – 2007	2008	2009	2010 - 2015
Sazba daně	35 %	31 %	28 %	26 %	24 %	21 %	20 %	19%

Zdroj: UCETNI KAVARNA, 2015a, vlastní úprava

Ze zobrazeného vývoje sazby daně z příjmů právnických osob (viz tab. 4.1) je zřejmé, že výše této daně v posledních 17 letech výrazně měnila. V jednotlivých letech docházelo k postupnému snižování této daňové sazby, např. v roce 1999 dosahovala tato daň 35 %, roku 2008 klesla na 21 % a v současné době má jen 19 %. Devatenáctiprocentní úroveň si daň z příjmů právnických osob udržuje od roku 2010, což je rok založení společnosti XY. Změny této daně proto doposud společnost XY neovlivňovaly, jelikož si drží konstantní úroveň po celou dobu její existence. Pokud by se tato daň snižovala i v budoucnu, tak by to mělo příznivý vliv na hospodaření společnosti.

Další typ daně, jehož vývoj může mít vliv na zvyšování nákladů společnosti XY je **daň z přidané hodnoty** (viz tab. 4.2). Od roku 2005 až do současného roku 2015 má sazba

této daně rostoucí charakter. Od vzniku sledované společnosti se tato daň z přidané hodnoty (základní) jedenkrát zvýšila, a tak mírně ztížila působení firmy XY na trhu.

Tab. 4.2 Vývoj sazby daně z přidané hodnoty

Rok	Sazba daně	
	Snížená	Základní
2000 - 2003	5%	22%
2004	5%	22% (do 30.4), 19% (od 1.5)
2005-2007	5%	19%
2008 – 2009	9%	19%
2010-2011	10%	20%
2012	14%	20%
2013-2014	15%	21%
2015	První 15% Druhá 10%	21%

Zdroj: UCETNI KAVARNA, 2015b, vlastní úprava

Politické faktory by mohly mít na podnikání radikální vliv. V současné době při daných podmínkách však tyto faktory výrazně neovlivňují konkurenceschopnost softwarové společnosti XY.

#### 4.1.2 Ekonomické faktory

Faktory, které zde spadají, vycházejí z ekonomické situace státu a hospodářské politiky daného země. Jedním z ukazatelů, který spadá do této skupiny, je **minimální mzda**, jejíž vývoj může ovlivnit prosperitu společnosti XY (viz tab. 4.3).

Tab. 4.3 Vývoj minimální mzdy

Období od do	Hodinová sazba (h)	Měsíční sazba (Kč)
1.1.2005 - 31.12.2005	42,5	7 185
1.1.2006 - 30.6.2006	44,7	7 570
1.7.2006 - 31.12.2006	48,1	7 955
1.1.2007 - 31.7.2013	48,1	8 000
1.8.2013 - 31.12.2014	50,6	8 500
1.5.2015	55	9 200

Zdroj: UCETNI KAVARNA, 2015c, vlastní úprava

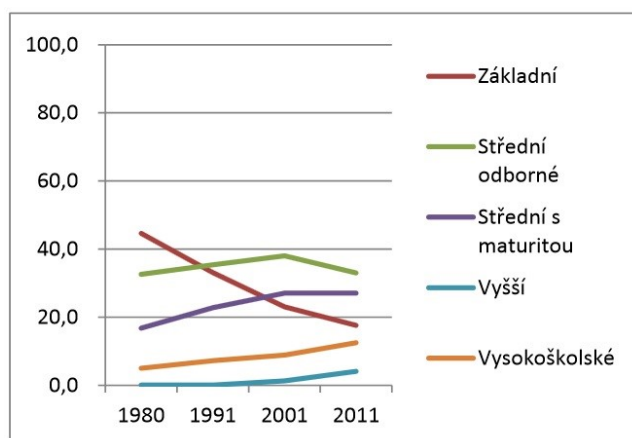
Výše této minimální mzdy v posledním desetiletí vzrostla z 7 185 Kč měsíčně na 9 200 Kč měsíčně (viz tabulka 4.3). Růst tohoto ukazatele by mohl vést ke zvýšení nákladů vynaložených za zaměstnance v případě, že je pracovníkům vyplácena jen minimální mzda. Tato skutečnost se ovšem neděje a proto tento faktor neovlivňuje konkurenceschopnost sledované společnosti.

V nedávné době negativně ovlivňovala rozhodování firem o nových investicích ekonomická krize. Potenciální zákazníci společnosti XY proto odkládali nákup softwarového programu na pozdější dobu nebo tuto nabídku rovnou odmítali. V současné době však tento vliv pominul a tak je více strojírenských firem na trhu ochotno nakupovat produkt sledované společnosti. Tato skutečnost příznivě působí na chod podniku.

#### 4.1.3 Sociální a kulturní faktory

Sociální a kulturní faktory, které působí na konkurenceschopnost firem, vyplývají ze struktury obyvatelstva daného státu. Firmu XY neovlivňují všechny prvky, které zde mohou spadat, jelikož je zaměřena na prodej softwarového programu malým a středním strojírenským firmám. Proto mírné výkyvy ve struktuře obyvatel jako je například pohlaví, věk a mobilita občanů české republiky nejsou sledovaným kritériem. Faktor, který by mohl působit na sledovanou společnost XY, je ten, který ovlivňuje kvalitu nabídky práce. Kvalitu pracovní síly ovlivňuje úroveň vzdělání.

Graf 4.1 Úroveň vzdělanostní struktury obyvatel ČR



Zdroj: CEVRO, 2014, vlastní úprava

Zaznamenaný vývoj vzdělanostní struktury obyvatelstva (viz graf 4.1) je známkou, že se zvyšuje úroveň vzdělání obyvatel české republiky. Stupeň vyššího vzdělání se preferuje zejména u programátorů, jejichž větší vzdělanost je přínosná zejména u zpracování sofistikovanějších vývojů.

#### 4.1.4 Technické a technologické faktory

Vliv technických a technologických faktorů je pro společnost XY významný. Jen proto, že byly vynalezeny počítače, se objevil tržní prostor, kde jsou prodávány softwarové programy. Nebýt zvyšující se technické úrovně, tak by se program Z nemohl používat k účelu, pro který slouží, jelikož by k němu chyběl potřebný hardware.

Samotná existence, informačního systému a technologie je považována za rozhodující faktor, který má vliv na všeobecný ekonomický a společenský vývoj. Informační technologie jsou pro současnou společnost nepostradatelné. (CZECHINVEST, 2014)

#### 4.1.5 Shrnutí PEST analýzy

Na všechny společnosti působí řada vnějších vlivů, které mohou snižovat jejich konkurenceschopnost. Díky PEST analýze bylo zjištěno, že **politické faktory** vedly ke zvýšení sazby daně z přidané hodnoty z 20 % na 21 %. Vzhledem k tomu, že se tato daň po dobu působení společnosti na trhu zvýšila jen mírně, tak negativní vliv na chod společnosti byl nepatrný. U **ekonomických faktorů** vyšlo najevo, že v minulosti ekonomická krize vedla k neochotě zákazníků investovat do softwarových programů. V současné době však tento jev pominul a více strojírenských firem je ochotných nakupovat produkt sledované společnosti. Většina změn **sociálních a kulturních faktorů** neovlivňuje chod společnosti XY, jelikož je zaměřena na prodej programu podnikům a ne jednotlivcům. V této oblasti však bylo zároveň zjištěno, že se zvyšuje úroveň vzdělání obyvatel, což by mohlo kladně ovlivnit společnost, kdyby hledala nového programátora. Nejvýznamnější je pro společnost XY rostoucí vývoj **technických a technologických faktorů**, jelikož se zabývá i prodejem hardwaru. Jen díky tomu, že se postupem času vynalezly počítače, může softwarová společnost existovat.

## 4.2 Porterova analýza

Porterova analýza je nástrojem, který slouží k rozboru mikrookolích vlivů působících na konkurenceschopnost společnosti XY. Pomocí této analýzy se mapují faktory, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v rámci odvětví. Úroveň konkurence v odvětví je ovlivňována hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitučních výrobků nebo služeb, vyjednávacím vlivem odběratelů, vyjednávacím vlivem dodavatelů a soupeřením mezi stávajícími konkurenty.

### 4.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů představuje pro společnost XY hrozbu, jelikož se může snížit její ziskovost uvnitř mikrookolí. Riziko vstupu nových konkurentů je dáno především výší bariér omezujících příchod na trh se softwarovými programy. Větší počet bariér vede k větším nákladům vynaložených při proniknutí na trh a tím odrazuje potenciální nové konkurenty k podstoupení takového kroku. Vstup na trh, kde působí společnost XY nemá žádné přímé bariéry jako je například vysoká kapitálová náročnost při založení firmy nebo plnění specifických norem. Zájemcům o působení na takovémto trhu ovšem brání ke vstupu nepřímá bariéra v podobě znalostí a časové náročnosti. Pokud někdo chce založit konkurenční softwarovou společnost, tak musí disponovat znalostmi o programování a struktuře informačních systémů, zároveň musí investovat delší čas k samotnému vytvoření softwarového produktu. Vývoj programu Z trval dokonce 8 let, než začal mít základní podobu a mohl se prodávat. Tyto skutečnosti vedou k tomu, že **hrozba vstupu nových konkurentů je poměrně nízká.**

### 4.2.2 Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou výrobky, které funkčně nahrazují jiný výrobek uspokojující shodné potřeby zákazníka. Pro softwarový program Z neexistuje žádný substituční produkt, kterým by jej mohli spotřebitelé nahradit. Jiné druhy softwarových programů slouží k uspokojení odlišného typu zákaznických potřeb. **Společnost XY není ohrožena substitucí výrobku** a tak tento faktor nemá žádný vliv na její konkurenceschopnost.



### 4.2.3 Vyjednávací vliv odběratelů

Společnost XY se zaměřuje na prodej svého programu malým a středním podnikům působícím ve strojírenském odvětví na českém trhu. Mezi strojírenské společnosti lze řadit takový typ společnosti, která se zabývá například kovoobráběním, svařováním, lakováním atd. V současné době má společnost XY 28 zákazníků, kteří plně využívají softwarový program Z (viz tab. 4.4).

Tab. 4.4 Struktura zákazníků

Stát	Kraj	Počet zákazníků
Česká republika	Moravskoslezský kraj	17
Česká republika	Zlínský kraj	4
Česká republika	Jihomoravský kraj	2
Česká republika	Liberecký kraj	1
Česká republika	Středočeský kraj	2
Slovenská republika		2

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru se zástupci společnosti XY

Nejvíce uživatelů, kteří používají softwarový program Z, sídlí v Moravskoslezském kraji (viz tab. 4.4). V tomto kraji má sídlo i společnost XY, které na začátku své existence hledala klientelu právě ve svém nejbližším okolí, díky čemuž je zastoupení spotřebitelů v této oblasti nejvyšší. Ze struktury zákazníků vyplývá, že vybraná společnost má 2 zákazníky i na slovenském trhu. Tito spotřebitelé nebyli vyhledáni společnostmi XY, jelikož nejsou její cílovou skupinou. Vybraní zákazníci si naopak společnost a její produkt našli sami.

Softwarový program Z je pro zákazníky velmi významný, protože v něm postupně ukládají svá důležitá data (např. faktury, kalkulace, skladovou evidenci atd.). Pro spotřebitele tohoto programu není jednoduché přejít ke konkurenci, jelikož si postupem času zvykne na ovládání vybraného programu a přechod na jiný program a opětovné zaškolování zaměstnanců je náročné jak časově tak kapitálově. Všichni zákazníci pro společnost XY nejsou stejně důležití. Někteří zákazníci používají program Z beze změn, a tak z nich plynou pouze výnosy z každoročně placeného správcovství. Naopak někteří zákazníci jsou bráni za prominentní, jelikož často požadují nové vývoje v programu za nemalé částky. U takovýchto zákazníků je společnost XY ochotna vyjednávat o ceně, jelikož jejich spokojenost vede i v budoucnu k dalším novým zakázkám. Pokud je pro zákazníky složité změnit svého

dodavatele (společnost XY), a zároveň je výnosnost z prodeje nových vývojů u některých zákazníků vysoká natolik, že s nimi společnost XY vyjednává o cenách, tak lze usoudit, že celková **vyjednávací síla zákazníka je středně vysoká.**

#### **4.2.4 Vyjednávací vliv dodavatelů**

Vyjednávací vliv dodavatelů by mohl být pro firmy hrozbou, kdyby prodejce zvyšoval ceny a spotřebitel (v tomhle případě společnost XY) by musel na takovéto jednání přistoupit, jelikož je na něm závislý, a přestup k jinému dodavateli je pro něj náročný. Softwarová společnost XY občas nakupuje hardware pro své zákazníky, protože je zapotřebí k používání programu Z. Pokud takováto situace nastane, tak se upřednostňuje nákup u firmy CODEWARE. Tento dodavatel prodává nejčastěji nakupovaný druh hardwaru (datové terminály) za nízkou cenu, a zároveň s ním má společnost XY dobré zkušenosti. Pokud by však tento prodejce zvýšil cenu, tak je pro vybranou společnost jednoduché přejít od toho dodavatele k jinému. Ostatní druhy hardwaru totiž firma XY nakupuje pokaždé od někoho jiného. Prodejci se vybírají podle výše ceny, za kterou nabízejí své zboží a podle jejich dobrého jména. Jelikož sledovaná společnost není závislá na žádném konkrétním prodejci, tak **dodavatelé nemají žádný vyjednávací vliv.**

#### **4.2.5 Soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Konkurence na trhu, kde vystupuje sledovaná společnost XY není příliš vysoká, jelikož se jen několik společností zaměřuje na stejnou skupinu zákazníků a prodává obdobný softwarový program. Jedním z konkurentů sledované společnosti XY je například společnost Control z Nového Jičína se svým produktem Dialog 300S, který je nástrojem pro efektivní řízení výrobních činností v malých, středních i velkých firmách. Dalším konkurenčním produktem je systém Pracant. Největší konkurenční firmou je společnost Asseco Solutions se svým produktem Helios Orange (podrobnější popis viz podkapitola 4.2.6). Vybrané konkurenční produkty se od programu Z liší tím, že i když jsou zaměřeny na stejnou skupinu zákazníků, nabízejí jiné moduly za vyšší cenu. Konkurenční programy nabízejí i možnost plného vedení účetnictví, které zákazníci v případě, že mají již účetní program zakoupený za nemalé peníze, neocení a naopak. Společnost XY drží cenu svého produktu na velmi nízké úrovni (základní podoba programu je nabízena za necelých 50 000 Kč) a tak spotřebitel, který

se rozhoduje, právě podle tohoto kritéria a zároveň v tomto informačním systému nechce plně vést účetnictví, upřednostní nákup programu Z. Naopak potenciální zákazníci, kteří požadují více modulů, než kolik nabízí produkt sledované společnosti, dají přednost konkurenci. Protože počet konkurentů vybrané společnosti XY je nízký, ale jejich konkurenční produkty jsou odlišné a proto jim mohou zákazníci dát přednost, tak se **míra soupeření mezi stávajícími konkurenty** považuje za **středně velkou**.

#### 4.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy

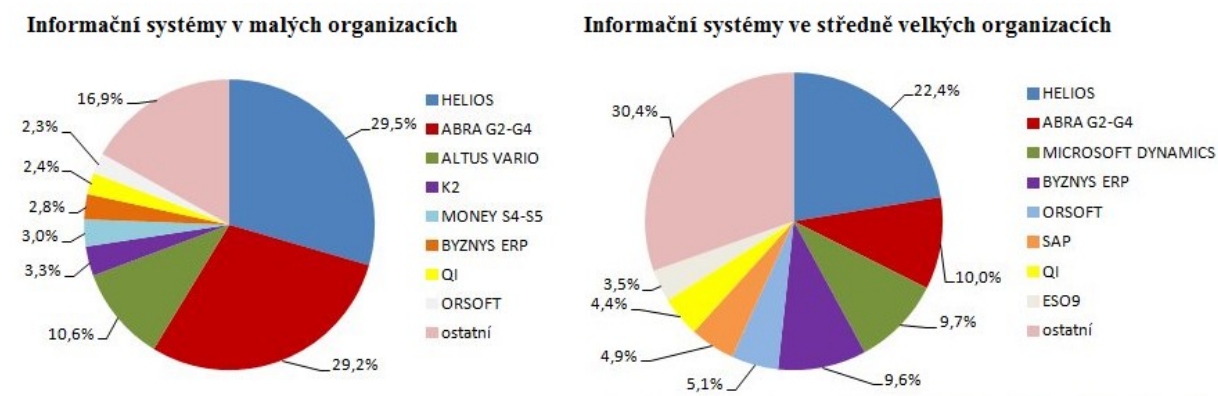
Porterova analýza byla použita k rozboru makrookolních vlivů na společnost XY. Díky této analýze bylo zjištěno, že **hrozba vstupu nových konkurentů** na vybraný trh je nízká, jelikož ji ovlivňují bariéry v podobě potřebných znalostí o programování, a hlavně časové náročnosti na vytvoření konkurenčního softwarového produktu. Vybraná společnost není ohrožována **substitučními výrobky**, protože takový druh výrobku na trhu neexistuje. **Vyjednávací síla zákazníka je středně vysoká**. Pro odběratele je komplikované přejít k jinému prodejci, avšak někteří zákazníci jsou pro společnost XY natolik důležití, že mohou do určité míry vyjednávat o ceně nových vývojů na softwarovém programu Z. **Dodavatelé** nemají žádný vyjednávací vliv, jelikož na nich společnost není závislá a přechod k jinému prodejci je jednoduchý. **Míra soupeření mezi stávajícími konkurenty** je středně vysoká. Počet konkurenčních společností je malý, a jejich produkty se od softwarového programu Z liší jak v ceně tak především v počtu nabízených modulů, kvůli kterým někteří potenciální zákazníci mohou při nákupu upřednostnit právě konkurenta. Tato skutečnost nastane, především pokud chce spotřebitel plně vést v informačním systému účetnictví. V případě, že potenciální zákazník používá účetní program, který nechce nahradit, tak upřednostní nákup u společnosti XY jelikož její program je v základní podobě nabízen za necelých 50 000 Kč. Z výsledků Porterovy analýzy vyplývá, že mikrookolí společnosti XY příliš neovlivňuje její konkurenceschopnost.

### 4.3 Benchmarking

Největším konkurentem společnosti XY je společnost Asseco Solutions, která nabízí svým zákazníkům produkty Helios. Programy Helios se dále dělí na Helios One, Helios Fenix, Helios Red, Helios Orange a Helios Green. Softwarovému produktu Z společnosti XY

konkuruje díky své struktuře jen program Helios Orange. Z míry využití produktů Helios u malých a středních (viz obr. 4.1) plyne, že produkty společnosti Asseco Solutions jsou u spotřebitelů oblíbené.

Obr. 4.1 Nejčastěji používané informační systémy malých a středních společností v ČR



Zdroj: CVIS, 2012, vlastní úprava

K porovnávání společnosti XY se společností Asseco Solutions je použita metoda benchmarking, kterou lze použít i na srovnání softwarových programů (viz tab. 4.5 a 4.6). Metoda benchmarking je zvolená, proto aby se zjistilo, v čem sledovaná společnost se svým produktem zaostává oproti konkurenci a naopak

Tab. 4.5 Srovnání společností

Kritérium	Společnost XY	Asseco Solutions
Rok založení společnosti	2010	1990
Míra povědomí zákazníků o společnosti	nízká	vysoká
Cílová skupina zákazníků	Malé a střední strojírenské společnosti na českém trhu	Od malých až po velké společnosti působících v různých oblastech podnikání ve střední Evropě
Počet zákazníků	28	Více než 13 000
Nabízené produkty	Softwarový program Z	Helios One, Helios Fenix, Helios Red, Helios Orange a Helios Green

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 4.6 Srovnání produktů

Kritérium	Softwarový program Z	Helios Orange
Míra povědomí zákazníků o produktu	nízká	vysoká
Cena programu	50 000 Kč	300 000 Kč
Možnost úplného vedení účetnictví v programu	Ne (ne jen některé účetní podklady)	Ano

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků srovnání (viz tab. 4.5 a 4.6) vyplývá, že společnost XY je malou společností, která je na trhu teprve pět let, naopak společnost Asseco Solutions je velkou společností, která je na trhu 25 let. Sledovaná společnost není tak známá jako konkurence a proto musí své zákazníky sama vyhledávat (jen výjimečně si ji najde zákazník sám). Tyto dvě společnosti jsou odlišné v nabízeném množství produktů i v počtu a struktuře zákazníků. Společnost XY nemůže v těchto kritériích firmě Asseco Solutions konkurovat. Konkurovat si ovšem mohou jejich produkty. Cena softwarového programu Z je o dost nižší než cena programu Helios Orange avšak nenabízí svým spotřebitelům možnost vést účetnictví. Může se zdát, že Helios Orange má konkurenční výhodu, protože nabízí něco, co program Z nemá. Pokud informační systém nakupuje nově vzniklá společnost, tak vedení účetnictví v tomto programu jistě ocení. V případě, že potenciální zákazník vede účetnictví v programu, který si pořídil za nemalé peníze, a proto jej nechce nahradit, a je na něj zároveň zvyklý, tak naopak ocení, že u programu Z je možnost propojení se stávajícím účetním programem. V takovémto případě je absence vedení účetnictví naopak konkurenční výhodou pro společnost XY.

#### 4.4 Finanční analýza

Finanční analýza je metoda, která slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace společnosti XY. V této kapitole je sledován vývoj poměrových ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity za rok 2011, 2012 a 2013. K výpočtu hodnot jednotlivých ukazatelů (viz příloha 4) jsou využity informace získané z účetních výkazů firmy (viz příloha 2 a 3) a použity vzorce viz příloha 1.

#### 4.4.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity jsou použity ke zjištění, zda je společnost XY schopná hradit své závazky. Pokud je likvidita nedostatečná, tak podnik není schopen využít ziskových příležitostí a zároveň není schopen hradit své běžné závazky a to může vést dokonce až k bankrotu. Hodnoty a vývoj tohoto ukazatele viz tab. 4.7 a graf 4.2.

Tab. 4.7 Hodnoty ukazatelů likvidity společnosti XY

Ukazatel	2011	2012	2013
Hotovostní likvidita	0,57	2,44	5,02
Pohotová likvidita	1,64	3,03	7,41
Běžná likvidita	2,4	3,48	7,98

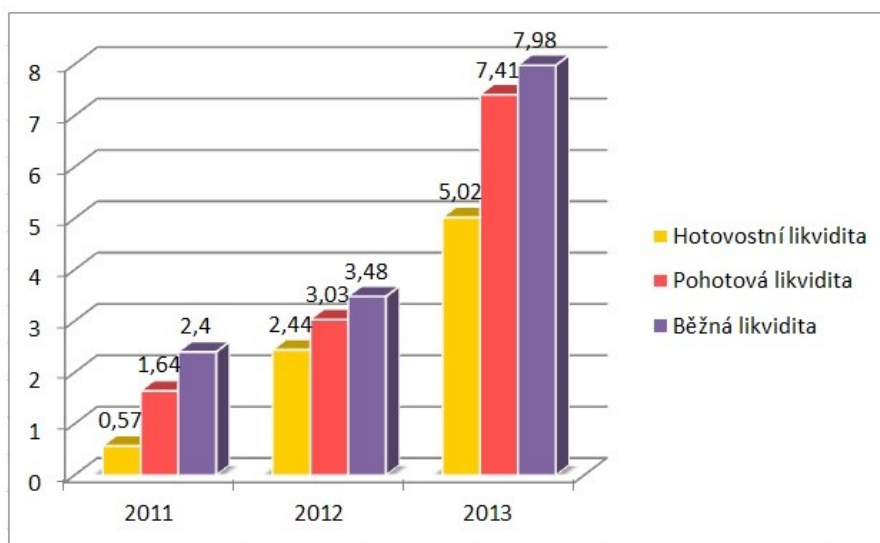
Zdroj: vlastní zpracování

**Hotovostní likvidita** se u sledované společnosti XY od roku 2011 do roku 2013 zvyšovala z 0,5 až na 5,2. U tohoto ukazatele je doporučené hodnota v rozmezí od 0,9 do 1,1. V roce 2011 hotovostní likvidita byla pod doporučenou dolní hranicí, což znamená, že společnost neefektivně využívala své prostředky. Naopak od roku 2012 je hodnota tohoto ukazatele nad doporučenou hranicí, a to vyjadřuje, že společnost drží příliš peněžních prostředků, které by mohla zúročit jinak.

**Pohotová likvidita** sledované společnosti se od roku 2011 zvýšila z 1,64 až na 7,41. Doporučená hodnota je v rozmezí od 1 až 1,5. Ve všech sledovaných letech překračovala pohotová likvidita doporučenou hranici. Tato skutečnost je příznivá pro věřitele, naopak méně příznivá je pro vlastníky společnosti XY.

**Běžná likvidita** společnosti XY má stejně jako ostatní ukazatele likvidity této firmy rostoucí podobu (z 2,4 až na 7,98). Tento ukazatel by měl dosahovat hodnot od 1,5 až do 2,5. Pouze v roce 2011 se hodnota tohoto ukazatele vešla do doporučovaného intervalu. Od roku 2012 je hodnota vyšší, což znamená, že příliš velké množství oběžných aktiv pokrývá krátkodobé závazky společnosti.

Graf 4.2 Vývoj ukazatelů likvidity za rok 2011, 2012, 2013



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků ukazatelů likvidity vyplývá, že společnost XY je schopna hradit své běžné závazky, což je příznivý jev, protože opak by mohl vést až k bankrotu sledované společnosti.

#### 4.4.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou použity k vyjádření výnosnosti vlastního kapitálu a jsou v praxi nejsledovanějším ukazatelem. Hodnoty a vývoj tohoto ukazatele viz tab. 4.8 a graf 4.3.

Tab. 4.8 Hodnoty ukazatelů rentability společnosti XY

Ukazatel	2011	2012	2013
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	38 %	44 %	32 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	150 %	69 %	4 %
Rentabilita tržeb (ROS)	21 %	21 %	20 %

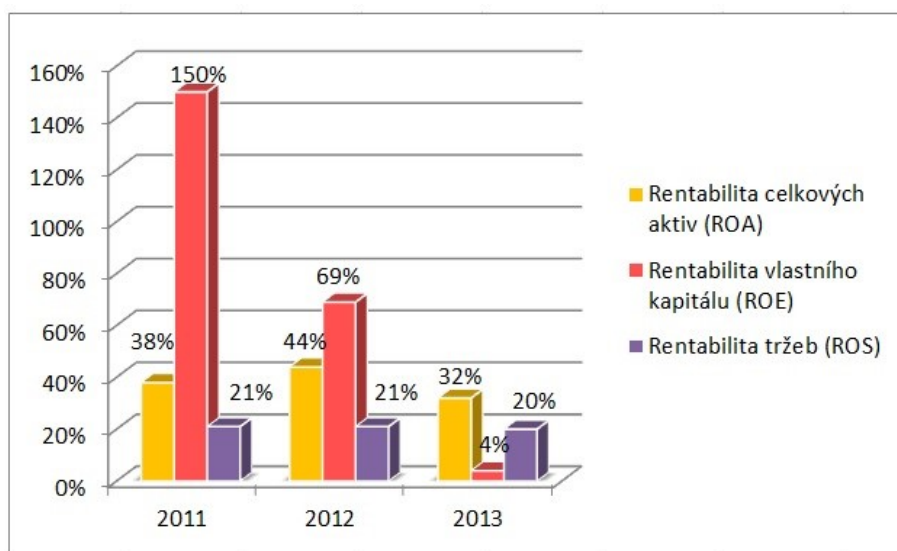
Zdroj: vlastní zpracování

**Rentabilita celkových aktiv** byla v roce 2011 na 38 %, v dalším roce vzrostla na 44 %, a následně v roce 2013 klesla na minimální hodnotu 32 % ve sledovaném období. Hodnota tohoto ukazatele by neměla být menší než 5 %. Jelikož tato situace u společnosti XY nenastala, tak lze vyvodit, že po celou dobu společnost aktivně využívá svá aktiva k zisku.

**Rentabilita vlastního kapitálu** je nástroj k vyjádření výnosnosti kapitálu, který byl do podniku vložen. V roce 2011 dosahovala rentabilita nejvyšší úrovně, postupně se však snižovala a v roce 2013 byla pod doporučovanou hranicí 8 %. V roce 2013 byla příliš nízká výnosnost kapitálu, jelikož v tomto roce kapitál dosahoval nejvyšší úrovně.

**Rentabilita tržeb** je použita ke zjištění, kolik procent zisku plyne z jedné koruny tržeb. Tento ukazatel má u sledované společnosti XY v posledním sledovaném roce nejnižší hodnotu ovšem čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. V posledním roce tak na jednu korunu tržeb připadalo nejméně přírůstku zisku.

Graf 4.3 Vývoj ukazatelů rentability za rok 2011, 2012, 2013



Zdroj: vlastní zpracování

Z ukazatelů rentability lze vyvodit, že po celou dobu společnost účinně využívá svá aktiva k zisku, avšak v roce 2013 dosahovala nízké výnosnosti kapitálu a její rentabilita tržeb se mírně snížila.

#### 4.4.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují do jaké míry je využíván cizí kapitál ve společnosti XY. Vysoká zadluženost je pro podniky riskantní. Hodnoty a vývoj tohoto ukazatele viz tab. 4.9 a graf 4.4.



Tab. 4.9 Hodnoty ukazatelů zadluženosti společnosti XY

Ukazatel	2011	2012	2013
Celková zadluženost	71 %	29 %	12 %
Zadluženost vlastního kapitálu	280 %	44 %	15 %
Úrokové krytí	4,47	9,58	111,33

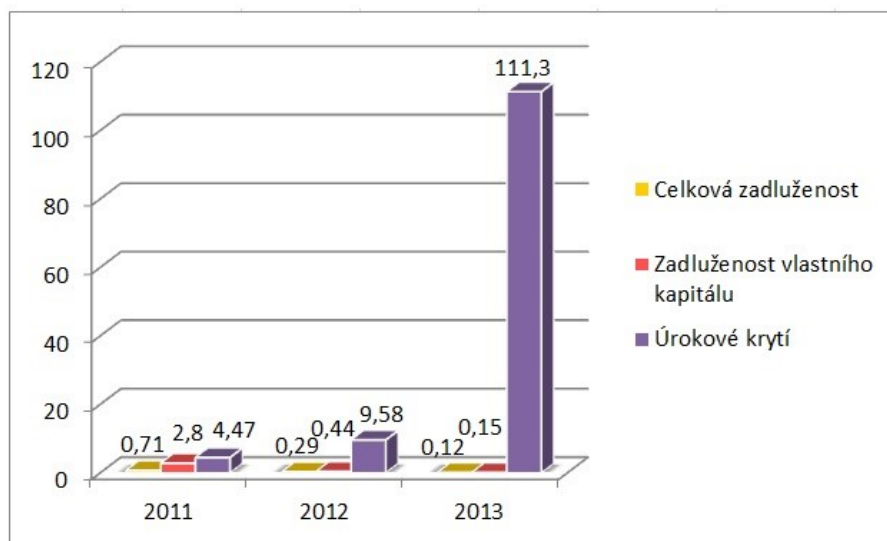
Zdroj: vlastní zpracování

**Celková zadluženost** by měla dosahovat hodnot od 30 % do 60 %. V roce 2011 vzhledem k začátkům podnikání společnosti přesahovala doporučenou mez a zadluženost byla na 71 %. Naopak od roku 2012 jsou hodnoty pod spodní hranicí, proto si společnost může dovolit zvýšit svou zadluženost.

**Zadluženost vlastního kapitálu** by měla dosahovat maximálně 80 %. Toto kritérium razantně překračovala hodnota tohoto ukazatele naměřená v roce 2011, jednalo se však o začátky podnikání. V posledním měřeném roce je míra zadluženosti jen 15 %. Proto lze vyvodit, že společnost XY převážně využívá vlastní kapitál k financování svých potřeb.

**Úrokové krytí** lze použít k vyjádření výše zadluženosti pomocí schopnosti společnosti XY splácet úroky. Doporučená hodnota ukazatele je vyšší než pět. Tuto podmínku sledovaná společnost nesplňovala v roce 2011 v začátcích svého podnikání. V roce 2013 má úrokové krytí hodnotu 111,33, jelikož hodnota nákladových úroků je v tomto roce nejvyšší.

Graf 4.4 Vývoj ukazatelů zadluženosti za rok 2011, 2012, 2013



Zdroj: vlastní zpracování

Z ukazatelů zadluženosti lze vyvodit, že společnost XY převážně využívá vlastní kapitál k financování svých potřeb a může si dovolit zvýšit svou zadluženost.

#### 4.4.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity lze v praxi použít k měření schopnosti společnosti XY využívat své vložené prostředky. Hodnoty a vývoj tohoto ukazatele viz tab. 4.10 a graf 4.5.

Tab. 4.10 Hodnoty ukazatelů aktivity společnosti XY

Ukazatel	2011	2012	2013
<b>Obrátka celkových aktiv</b>	1,84	2,14	1,59
<b>Doba obratu aktiv</b>	195,36	168,34	225,93
<b>Doba obratu pohledávek</b>	64,28	25,27	64,21
<b>Doba obratu závazků</b>	60,05	42,57	26,77

Zdroj: vlastní zpracování

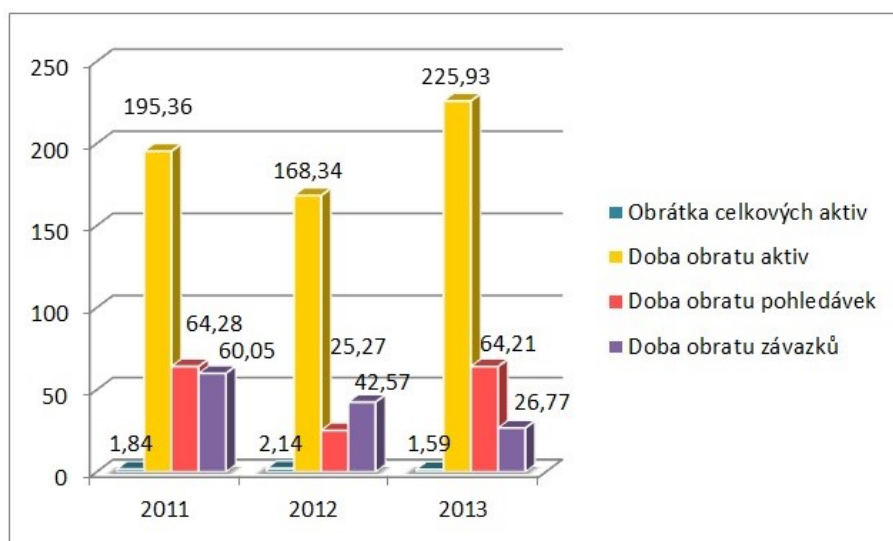
**Obrátka celkových aktiv** se používá k měření intenzity využití celkového majetku. Hodnoty tohoto ukazatele v jednotlivých letech kolísaly. Nejvyšší hodnota 2,14 je naměřena v roce 2012. V roce 2013 je naměřená hodnota naopak nejnižší. V tomto roce je účinnost využití majetku společnosti XY nejmenší.

**Doba obratu aktiv** by měla mít co nejmenší hodnotu. V posledním měřeném roce je však hodnota 225,93 tohoto ukazatele nejvyšší. To znamená, že účinnost využití majetku společnosti XY je v tomto roce nejnižší. Sledovaná firma by si tak měla dát pozor na vývoj tohoto ukazatele a snažit se jeho hodnotu snižovat.

**Doba obratu pohledávek** vyjadřuje, za jak dlouhou dobu platí zákazníci sledované společnosti. V roce 2013 byla tato doba oproti předešlému roku takřka o 39 dní delší. U nových vývojů softwarového programu je zákazníkovi dán čas na ověření, zda jsou splněny všechny funkcionality, které požadoval, a proto je tato doba vysoká. Ovšem pokud společnost XY už v minulosti dokázala tuto dobu snížit na 25 dní, tak by se měla zabírat tím, jak se na stejnou hodnotu opět dostat.

**Doba obrátu závazků** je využita pro informaci o tom, jak rychle sledovaná společnost platí své závazky. Preferovaná je co nejkratší doba. Od roku 2011 do roku 2013 se hodnota tohoto ukazatele snižuje. V prvním sledovaném roce hradila společnost XY své závazky za 60 dní, což jsou zhruba dva měsíce. Naopak v posledním roce byly závazky splaceny přibližně za 27 dnů, tedy za necelý měsíc, což je příznivé pro věřitele. To, že společnost platí své závazky brzo je známkou dobrého jména.

Graf 4.5 Vývoj ukazatelů aktivity za rok 2011, 2012, 2013



Zdroj: vlastní zpracování

Z ukazatelů aktivity lze soudit, že se snižuje účinnost využití majetku společností XY. Doba obrátu pohledávek v roce 2013 dosahovala nejvyšší hodnoty, přičemž se doporučuje tuto hodnotu snižovat. Společnost by se proto měla zaměřit na to, aby doba splacení pohledávek byla co nejnižší. Čas potřebný k obrátu závazků je v posledním sledovaném roce 27 dní. Tato hodnota je nejnižší. Skutečnost, že sledovaná společnost hradí své závazky za necelý měsíc, má příznivý vliv na dobré jméno firmy u svých věřitelů.

#### 4.4.5 Shrnutí finanční analýzy

Za pomoci vybraných poměrových ukazatelů od roku 2011 do roku 2013 se posuzovalo finanční zdraví společnosti XY. U výsledků **ukazatelů likvidity** se projevilo, že firma je schopna hradit své běžné závazky. **Rentabilita společnosti** vedla ke zjištění, že společnost účinně využívá svá aktiva k vytvoření zisku. **Ukazatele zadluženosti** vedly ke

zjištění, že sledovaná společnost používá převážně vlastní kapitál k financování svých potřeb a může si dovolit zvýšit svou zadluženost zvětšením objemu cizích zdrojů. Na základě **ukazatelů aktivity** došlo k odhalení, že se snižuje účinnost využití majetku. U **doby obratu pohledávek** by se sledovaná firma měla zaměřit na zkrácení této doby. **Doba obratu závazků** ukázala, že společnost hodnotu tohoto ukazatele snížila na 27 dní, což znamená, že hradí své závazky za necelý měsíc a to má vliv na dobré jméno firmy u věřitelů.

## 4.5 SWOT analýza

SWOT analýza je použita k zhodnocení stávající konkurenční situace společnosti XY. Jedná se o způsob monitoringu externího a interního prostředí vybrané společnosti. Výčet silných a slabých stránek sledované společnosti, jejích hrozeb a příležitostí vychází z předešlých analýz.

Tab. 4.11 SWOT analýza společnosti XY

Silné stránky (Strengths)		Slabé stránky (Weaknesses)	
S1	Individuální přístup k zákazníkům	W1	Krátká historie firmy
S2	Nízká cena programu Z	W2	Malý počet zaměstnanců
S3	Nezávislost na dodavatelích	W3	Malé povědomí potenciálních zákazníků o existenci firmy XY a programu Z
S4	Schopnost hradit své závazky		
S5	Schopnost pronikat na slovenský trh		
S6	Nízká míra zadluženost společnosti		
Příležitosti (Opportunities)		Hrozby (Threats)	
O1	Získání nových zákazníků na tuzemském trhu	T1	Legislativní změny
O2	Rozšíření cílové skupiny zákazníků o slovenský trh	T2	Zvýšení daňového zatížení
O3	Nabídka práce od zvyšujícího se počtu vzdělanějších zaměstnanců	T3	Konkurence v odvětví
		T4	Vysoká doba splatnosti pohledávek

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků SWOT analýzy (viz tab. 4.11) vyplývá, že silné stránky společnosti XY mají převahu nad slabými stránkami, počet možného ohrožení je vyšší než počet příležitostí. Prvky těchto ukazatelů nemají pro sledovanou společnost stejný význam, proto se k nim musí

přiřadit váhy, aby se zjistilo, které jsou prioritní. K přiřazení vah je použita **Fullerova metoda**. Základním korkem pro použití této metody je sestavení trojúhelníku, v kterém se mezi sebou porovnávají jednotlivá kritéria. Fullerův trojúhelník je vytvořen zvlášť pro oblast silných stránek, slabých stránek, hrozeb a příležitostí (viz příloha 5). Díky párovému srovnání kritérií se získá počet preferencí potřebných k výpočtu váhového koeficientu (viz vzorec 2.14 v kapitole 2 nebo příloze 1). Za pomoci hodnot vybraného koeficientu lze sestavit pořadí důležitosti vybraných kritérií.

Tab. 4.12 Váhy a pořadí jednotlivých silných stránek společnosti XY

Kritérium		Preference	Váhový koeficient	Pořadí
S1	Individuální přístup k zákazníkům	2	13 %	5.
S2	Nízká cena programu Z	4	27 %	1.
S3	Nezávislost na dodavatelích	0	0 %	6.
S4	Schopnost hradit své závazky	3	20 %	2. – 4.
S5	Schopnost pronikat na slovenský trh	3	20 %	2. – 4.
S6	Nízká míra zadluženost společnosti	3	20 %	2. – 4.

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě pořadí jednotlivých kritérií (viz tab. 4.12) lze soudit, že nejdůležitější silnou stránkou společnosti je nízká cena programu Z, která je konkurenční výhodou. Schopnost společnosti pronikat na slovenský trh aniž by tam hledala klientelu má stejnou váhu jako nízká zadluženost a schopnost hradit závazky. Nejméně důležitou stránkou v porovnání s ostatními je nezávislost na dodavatelích.

Tab. 4.13 Váhy a pořadí jednotlivých slabých stránek společnosti XY

Kritérium		Preference	Váhový koeficient	Pořadí
W1	Krátká historie firmy	0	0 %	3.
W2	Malý počet zaměstnanců	2	67 %	1.
W3	Malé povědomí potenciálních zákazníků o existenci firmy XY a programu Z	1	33 %	2.

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě pořadí jednotlivých kritérií slabých stránek (viz tab. 4.13) lze soudit, že nejvýznamnější slabou stránkou je malý počet zaměstnanců. Toto kritérium ovlivňuje schopnost zaměstnance, který se zabývá obchodní činností se plně věnovat hledání nových

potenciálních zákazníků, kteří by mohli zvýšit příjmy společnosti. Malá známost společnosti a jejího produktu je druhou nejvýznamnější slabou stránkou. Jelikož zákazníci nemají povědomí o firmě a jí nabízenému softwarovému programu, tak si společnost XY svou klientelu musí hledat sama. Nejméně významná slabá stránka je krátká doba působení firmy na trhu.

Tab. 4.14 Váhy a pořadí jednotlivých příležitostí společnosti XY

Kritérium		Preference	Váhový koeficient	Pořadí
O1	Získání nových zákazníků na tuzemském trhu	2	67 %	1.
O2	Rozšíření cílové skupiny zákazníků o slovenský trh	1	33 %	2.
O3	Nabídka práce od zvyšujícího se počtu vzdělanějších zaměstnanců	0	0 %	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě pořadí příležitostí (viz tab. 4.14) lze soudit, že nejvýznamnější příležitostí pro společnost je získání dalších tuzemských zákazníků, kteří jsou v současné době (na rozdíl od časů po ekonomické krizi) ochotni investovat do pořízení softwarového programu. Příležitost rozšíření cílové skupiny zákazníků o malé a střední strojírenské podniky ze Slovenské republiky je druhým významným faktorem pro sledovanou společnost. Nejméně významnou příležitostí je, že se zvyšuje počet vzdělanějších zaměstnanců, kteří by se mohli případně chopit práce programátora.

Tab. 4.15 Váhy a pořadí hrozeb společnosti XY

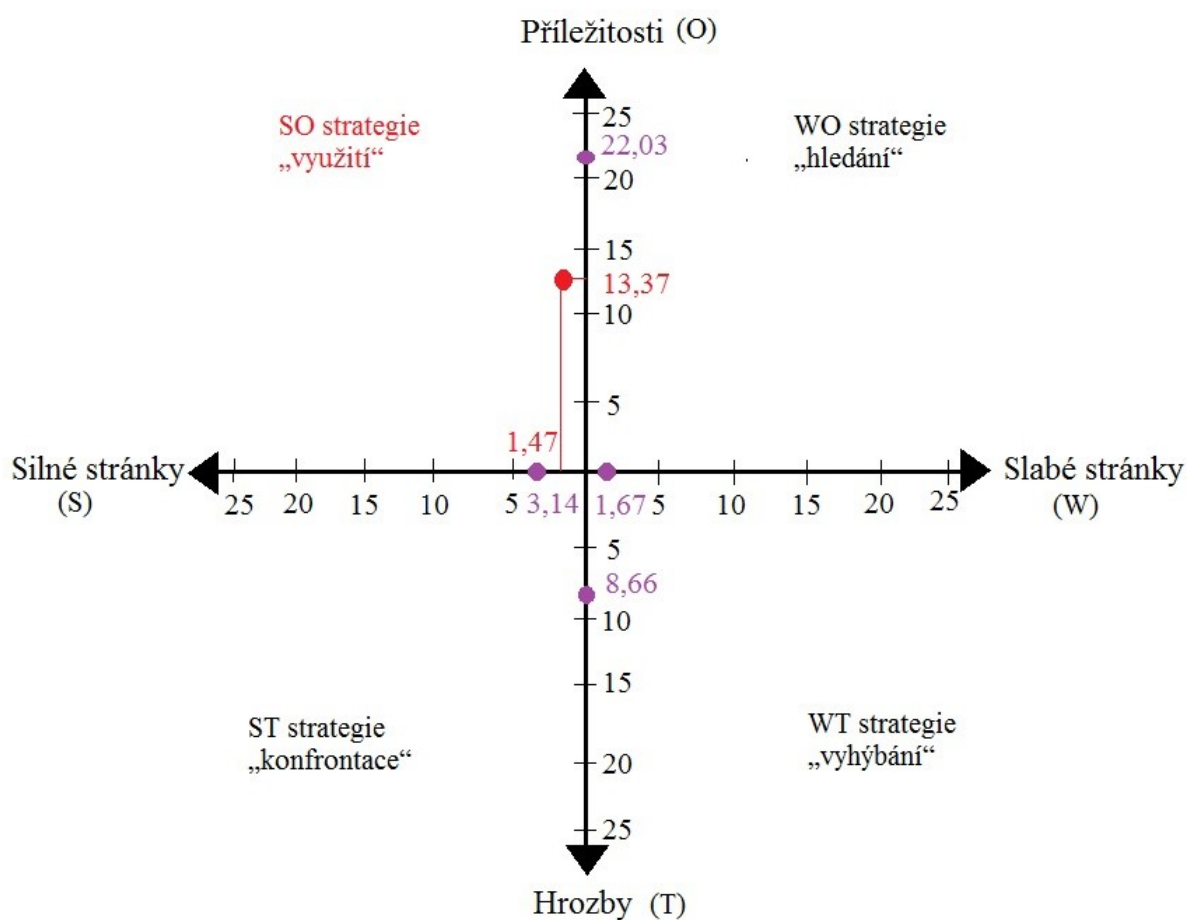
Kritérium		Preference	Váhový koeficient	Pořadí
T1	Legislativní změny	1	17 %	3.
T2	Zvýšení daňového zatížení	2	33 %	2.
T3	Konkurence v odvětví	3	50 %	1.
T4	Vysoká doba splatnosti pohledávek	0	0 %	4.

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě pořadí hrozeb (viz tab. 4.15) lze soudit, že za nejvýznamnější považována konkurence v odvětví. Případné daňové zatížení je větší hrozbou pro společnost než legislativní změny. To že se zvyšuje doba splatnosti pohledávek a tak nemůže společnost disponovat peněžními prostředky z prodeje za krátkou dobu, vyšlo jako nejméně významné kritérium.

Po vymezení a sestavení vah těchto kritérií je důležité sestavit **diagram SWOT analýzy** (viz obr. 4.2) aby tato metoda nebyla jen pouhým výčtem silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Tento diagram je použit k vygenerování strategie společnosti. Hodnoty na jednotlivých osách jsou vypočítány v příloze 6. U příležitostí a hrozeb je stanovena pro počet i pravděpodobnost vzniku a míra přínosu aby mohly být mezi sebou tyto kritéria srovnány.

Obr. 4.2 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: Váchal, 2013, vlastní zpracování

V diagramu SWOT analýzy (viz obr. 4.2) je možné vidět, že sledovaná společnost XY by měla použít strategii SO neboli strategii využití. Tato skutečnost znamená, že by firma měla použít svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí. V praxi to znamená, že díky své silné stránce, kterou je například nízká cena jejího produktu se bude snažit získat více tuzemských nebo slovenských zákazníků.

## 4.6 Shrnutí kapitoly

V této kapitole byly aplikovány autorkou vybrané metody hodnocení konkurenceschopnosti na společnost XY a okolí v kterém působí. **PEST analýza** byla použita k vyhodnocení dopadů makroekonomických vlivů. U této metody byly nejvýznamnější ekonomické faktory, z nichž vyšlo najevo, že v minulosti ekonomická krize vedla k neochotě zákazníků investovat do softwarových programů. V současné době však tento jev pominul a více strojírenských firem by mělo zájem o nákup produktu sledované společnosti.

**Porterova analýza** sloužila k vyhodnocení vlivu mikrookolí společnosti na její konkurenceschopnosti. Z této metody vyplývá, že vliv na prosperitu společnosti má jen vyjednávací síla zákazníka, jelikož někteří zákazníci mohou ovlivnit výši ceny nových vývojů a míra soupeření mezi konkurenty.

Další použitou metodou v této kapitole byl **benchmarking**. Tato metoda byla použita proto, aby se zjistilo, v čem sledovaná společnost se svým programem zaostává oproti konkurenci a naopak. Největším konkurentem společnosti XY je firma Asseco Solutions se svým programem Helios Orange. Sledovaná firma oproti konkurenční firmě zaostává ve své známosti. Proto společnost XY musí hledat své zákazníky ve většině případů sama. K nejdůležitějším výsledkům došlo u srovnání produktů. Softwarový program Z je výrazně levnější než konkurenční program, avšak nenabízí zákazníkům možnost úplného vedení účetnictví. Tento program je však možné propojit se stávajícím účetním programem klienta. U spotřebitelů, kteří nechtějí nahrazovat svůj účetní program má konkurenční výhodu společnost XY díky nízké pořizovací ceně programu Z.

Z výsledků **finanční analýzy** se vyvodilo, že sledovaná firma je schopna hradit své běžné závazky, účinně využívá svá aktiva k vytvoření zisku, používá k financování svých potřeb převážně vlastní kapitál a zkracuje dobu hrazení svých závazků. Společnost XY by se ovšem měla zaměřit na zkrácení doby splatnosti svých pohledávek.

**SWOT analýza** byla sestavena na základě výsledků předešlých metod a sloužila k sestavení silných stránek, slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Díky Fullerově metodě aplikované na tuto analýzu vyplynulo, že největší váhu má pro společnost XY u silných stránek nízká cena prodávávaného programu a u slabých stránek malý počet zaměstnanců. Dále



zde bylo zjištěno, že nejvýznamnějším kritériem u příležitostí je získání nových zákazníků na tuzemském trhu a druhým nejdůležitějším kritériem je rozšíření cílové skupiny zákazníků o slovenský trh. Za nejsilnější hrozbu pro sledovanou společnost je považována konkurence v odvětví. Z výsledku získaného za pomoci SWOT diagramu je společnosti doporučeno použít strategii SO neboli strategii využití. Tato skutečnost znamená, že by firma měla použít svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí.

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO DANOU SPOLEČNOST

Návrhy a doporučení se liší podle charakteru společností, a to jak v obsahu, tak v množství. V současných podmínkách společnost XY nevyužívá plně svého potenciálu. Na základě výsledků získaných z analýz v předešlé kapitole a dle možnosti aplikovatelnosti do vybrané firmy autorka sestavila následující návrhy a doporučení.

**Doporučení ke zvýšení propagace firmy** je navrženo na základě výsledků získaných z metody benchmarking. V této metodě bylo zjištěno, že největší konkurent společnost Asseco Solutions se svým produktem Helios Orange je o dost známější než společnost XY se svým softwarovým programem. Z tohoto důvodu se společnosti doporučuje, aby rozesílala informační e-maily větší skupině potenciálních zákazníků a vryla se tak do jejich podvědomí. V takovémto případě může totiž dojít k tomu, že se častěji budou ozývat zákazníci sami, než tomu tak bylo doposud.

**Doporučení ke snížení doby obratu pohledávek** je navrženo na základě výsledků získaných z finanční analýzy. V této metodě došlo ke zjištění, že se splatnost pohledávek zvyšuje. Společnost XY by se měla soustředit na sledování a zkrácení doby, po kterou jsou funkce nových vývojů v programu Z kontrolovány zákazníkem, než dojde k jejich fakturaci.

Společnosti se dále navrhuje, aby rozšířila zákaznickou databázi, a doporučuje zvýšit počet stávajících zaměstnanců. Tyto návrhy jsou podle autorky nejdůležitější, proto jsou podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách.

### 5.1 Návrh na rozšíření zákaznické databáze

V současné době má společnost XY 2 zákazníky na slovenském trhu, aniž by se zaměřovala na tuto skupinu spotřebitelů. Strojírenské firmy ze Slovenské republiky si nabídku softwarového programu Z vyhledaly samy. Z této skutečnosti lze vyvodit, že i na slovenském trhu by si tento produkt našel svou klientelu.

Náklady spojené s prodejem softwarového programu Z na českém a slovenském trhu jsou takřka stejné. Softwarová společnost nemusí kvůli prodeji na tomto zahraničním trhu

otevírat žádnou pobočku, jelikož stačí k zákazníkovi pouze přijet s nabídkou programu a provést u něj školení. Náklady na cestování jsou pro společnost XY podobné jako při prodeji tuzemským zákazníkům, protože sídlí v moravskoslezském kraji, tedy blízko slovenských hranic. Výdaje na telefonickou komunikaci se slovenským zákazníkem jsou v současné době při daných tarifech za volání do zahraničí skoro stejné jako u komunikace s českým zákazníkem. Když byl program Z už jedenkrát navržen pro slovenského klienta, tak nevznikají náklady na jeho převod z českého jazyka na jazyk slovenský.

Jelikož by si softwarový program Z našel zájemce i na slovenském trhu, a náklady na prodej těmto potenciálním zákazníkům jsou obdobné jako u českých spotřebitelů, tak autorka doporučuje, aby se společnost XY chopila příležitosti a rozšířila svou stávající zákaznickou databázi o tento druh klientely. Pokud se sledovaná společnost rozhodne k podstoupení tohoto návrhu, tak už za 9 dnů může zvětšit svou databázi, přičemž tomu věnuje jen 3 dny práce jednoho zaměstnance (viz tab. 5.1). Tato skutečnost neznamená, že se počet zákazníků zvýší hned po devíti dnech. Prodej softwarového programu je časově náročnější a liší se u jednotlivých zákazníků. Po uplynutí této doby však společnost XY bude konkrétně vědět, které společnosti, by mohly mít zájem o tento druh informačního systému, a s kterými firmami má tedy navázat spolupráci.

Tab. 5.1 Časový harmonogram rozšíření zákaznické databáze

Dny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hledání a evidence potenciálních zákazníků na slovenském trhu	X									
Zaslání informačního emailu zákazníkovi o společnosti XY a programu Z		X								
První telefonická komunikace									X	

Zdroj: vlastní zpracování

Efektem tohoto návrhu je rozšíření současného stavu zákazníků, které povede ke zvýšení příjmů z prodeje programu Z.

## 5.2 Doporučení ke zvýšení počtu zaměstnanců

Ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XY autorka doporučuje zvýšit počet zaměstnanců. Návrh tohoto doporučení plyne z analýzy lidských zdrojů (kapitola 3). Při této analýze bylo zjištěno, že zaměstnanec, který provádí obchodní činnost, dělá zároveň i konzultanta a vede účetnictví. Tato skutečnost znamená, že obchodní zástupce může obchodní činností, tedy získáváním zákazníků trávit jen omezenou dobu, aby dokázal plnit i své ostatní pracovní povinnosti. Z tohoto důvodu autorka doporučuje, aby společnost XY přijala ještě jednoho zaměstnance a tak oddělila roli obchodního zástupce a konzultanta, protože konzultace se zákazníky zabírají nejvíce času, který je ubírán právě hledání nových zákazníků, jejichž získání by zvedlo výnosy společnosti.

Čas potřebný k přijetí a zaškolení nového zaměstnance je poměrně dlouhý (viz tab. 5.2). Po dobu čtyř měsíců se musí pracovník učit ovládat softwarový program Z, pak teprve bude schopen plně převzít roli konzultanta a mít tak přínos pro činnost společnosti XY.

Tab. 5.2 Časový harmonogram přijetí a školení nového zaměstnance na pozici konzultanta

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sestavení a rozeslání nabídky práce	X											
Přijímání a třídění životopisů		X										
Výběrové řízení		X										
Školení			X	X	X	X						
Plné převzetí pracovních povinností							X					

Zdroj: vlastní zpracování

Sledovaná společnost získá ročně průměrně 6 nových zákazníků. V současné době je obchodní činnosti (vzhledem k ostatní pracovní vytíženosti zaměstnance) věnována jen polovina pracovního času. Pokud by se tento zaměstnanec mohl plně věnovat jen obchodování, tak se roční počet zákazníků může zvýšit až na dvojnásobek, což by vedlo ke každoročnímu zvýšení příjmů o 300 000 Kč. Roční náklady na zaměstnance jsou 204 000 Kč. Čistý roční přínos pro společnost z tohoto doporučení je 96 000 Kč ročně. Výsledná hodnota každoročního zvýšení čistého příjmu je jen hrubým odhadem. V reálné situaci by došlo k větším výnosům, jelikož noví zákazníci většinou nakupují i hardware a nechávají si dovyvinout za poplatek některé další věci v programu Z. Pro příkladnou ukázkou efektivnosti, však postačí tento hrubý propočet (viz tab. 5.3).

Tab. 5.3 Hodnoty ukazatelů ovlivňujících efektivnost návrhu zvýšení počtu pracovníků

Ukazatel	Výpočet	Hodnota	Zdroj informací
Průměrný počet zákazníků za rok	28 zákazníků / 4,5 let působení společnosti na trhu k prvnímu pololetí roku 2015	6	Vlastní výpočet
Čas trávený obchodní činností		0,5 (polovina)	Společnost XY
Míra zvýšení počtu zákazníků	12 zák. (dvojnásobné zvýšení současného stavu) – 6 zák. (stávající roční průměr)	6	Vlastní výpočet
Každoroční zvýšení výnosů	6 zákazníků · 50 000 Kč (cena programu Z)	300 000 Kč	Vlastní výpočet
Měsíční náklady na zam.		17 000 Kč	Společnost XY
Roční náklady na zaměstnance	17 000 Kč · 12 měsíců	204 000 Kč	Vlastní výpočet
Čistý roční přínos	300 000 Kč – 204 000 Kč	96 000 Kč	Vlastní výpočet

Zdroj: vlastní zpracování

Efektem tohoto návrhu je, že společnost XY bude věnovat více času na získávání zákazníků, a zároveň dokáže uspokojit potřeby větší klientely než v současnosti. Tato skutečnost bude mít příznivý vliv na její další vývoj.

### 5.3 Shrnutí

Autorka navrhuje ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XY, aby zvýšila svou propagaci, zkrátila dobu obratu pohledávek a především aby rozšířila zákaznickou databázi a zvýšila počet zaměstnanců. **Rozšíření zákaznické databáze** není časově náročné. Díky tomuto návrhu by sledovaná společnost mohla zvýšit své příjmy z prodeje softwarového programu. Dále je doporučeno **zvýšení počtu zaměstnanců**, což sledované společnosti umožní vynakládat více času na získávání nových zákazníků a zároveň se dokáže uspokojit potřeby větší klientely než v současnosti. Tato skutečnost bude mít příznivý vliv na další vývoj společnosti, jelikož i přes časovou náročnost přijetí návrhu je jeho výnosnost dostatečně vysoká.

## 6 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost vybrané společnosti. Dílčími cíli práce byla analýza současného stavu, dále analýza vlivu makrookolí a mikrookolí na podnik s využitím vybraných metod a na základě zjištěných výsledků navrhnout opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Vybranou společností byla softwarová firma XY. Tato firma sídlí v Moravskoslezském kraji a zabývá se prodejem modulárního softwarového programu Z. V současné době má společnost 3 zaměstnance, přičemž 2 z nich jsou přímo jejími vlastníky. Cílovou skupinou zákazníků jsou malé a střední strojírenské firmy z České republiky. I přes tuto skutečnost se však mezi stávající klientelou nacházejí 2 slovenské podniky, které si sledovanou společnost a její nabídku produktu našli sami.

Pro dosažení stanoveného cíle byla v diplomové práci použita PEST analýza, Porterova analýza, benchmarking, finanční analýza a SWOT analýza. Díky PEST analýze se zjistilo, že v současné době, tedy po uplynutí vlivu ekonomické krize na rozhodování firem o investicích, je na trhu více potenciálních zákazníků, kteří by chtěli investovat do nákupu informačního systému. Při aplikaci Porterovy metody a benchmarkingu vyšlo najevo, že největším konkurentem je společnost Asseco Solutions s programem Helios Orange. Softwarový program společnosti XY je o dost levnější než konkurenční, avšak zákazníci v něm nemohou plně vést účetnictví. Program Z je ovšem možné propojit se stávajícím účetním programem. Z tohoto důvodu je produkt sledované společnosti preferovanější u zákazníků, kteří nechtějí původní způsob vedení účetnictví z různých důvodů měnit a to především i díky jeho nízké pořizovací ceně. Z výsledků finanční analýzy vyplynulo, že společnost je schopna plnit své závazky. Za pomoci SWOT analýzy došlo ke zjištění, že počet silných stránek převažuje nad slabými stránkami. Společnost XY by měla využít právě svých silných stránek ke zhodnocení příležitostí (což je SO strategie neboli strategie „využití“).

Na základě získaných výsledků autorka doporučila společnosti především, aby se chopila své příležitosti a rozšířila stávající zákaznickou databázi o klientelu na slovenském trhu a aby zvýšila současný počet zaměstnanců, kvůli možnosti uspokojit požadavky rozsáhlejší skupiny spotřebitelů.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní publikace:

- [1]. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. Manažer. ISBN 9788024715353.
- [2]. DEDOUCHOVÁ, Marcela a Oldřich VYKYPĚL. *Strategie podniku: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [3]. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-740-0224-3
- [4]. GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2010, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [5]. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. 170s. ISBN 978-80-7400-1200-8
- [6]. HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: C.H.Beck, 2011. 275 s. ISBN 9788074001987.
- [7]. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [8]. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [9]. JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 2013. 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.

- [10]. KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- [11]. KISLINGEROVÁ, Eva, Jiří HNILICA a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [12]. KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací: 4. evropské vydání*. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- [13]. KISLINGEROVÁ, Eva, Jiří HNILICA a Karel ŠTEKER. *Manažerské finance: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [14]. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [15]. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [16]. KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th ed. Harlow: Pearson Education, 2012. ISBN 978-0-273-75336-0.
- [17]. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [18]. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [19]. KRABEC, Tomáš a Eva KISLINGEROVÁ. *Oceňování podniku a standardy hodnoty*. Praha: Grada, 2009. 261 s. ISBN 978-80-247-2865-0.



- [20]. MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 259 s. ISBN 978-80-7478-405-7.
- [21]. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [22]. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [23]. MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [24]. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [25]. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [26]. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 268 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- [27]. SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [28]. RŮČKOVÁ, Petra, Jiří HNILICA a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [29]. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [30]. VÁCHAL, Jan a kol. *Podnikové řízení*. Praha: GRADA Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-2478-682-7.

- [31]. VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 207 s. ISBN 978-80-7478-324-1.

#### **Internetové zdroje:**

- [32]. BESTRACTICES. *Využití benchmarkingu v malé a střední firmě* [online]. 2004 [cit. 2015-5-1]. Dostupný z: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/>
- [33]. CEVRO (2014). *Úroveň vzdělání a transformace* [online]. c2014 [cit. 2015-5-6]. Dostupný z: [http://www.cevro.cz/web\\_files/soubory/ctnaci-deniky/14denik\\_18\\_2014.pdf](http://www.cevro.cz/web_files/soubory/ctnaci-deniky/14denik_18_2014.pdf)
- [34]. CVIS (2012). *Český ERP trh tak zrychlil růst v segmentu SME přibýlo 2 000 projektů* [online]. c2014 [cit. 2015-5-10]. Dostupný z: <http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=1312>
- [35]. CZECHINVEST (2014). *IT technologie a vývoj softwaru* [online]. c2014 [cit. 2015-5-6]. <http://www.czechinvest.org/it-technologie-a-vyvoj-software>
- [36]. UCEBNIXW-WI.ZF.MENDELU (2010). *Rozhodovací analýzy a variantní řešení*[online]. c2015 [cit. 2015-3-6]. Dostupný z: <http://ucebnice-eia.zf.mendelu.cz/rozhodovaci-analyzy>
- [37]. UCETNI KAVARNA (2015a). *Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob* [online]. c2015 [cit. 2015-5-1]. Dostupný z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>
- [38]. UCETNI KAVARNA (2015b). *Sazby daně z přidané hodnoty*[online]. c2015 [cit. 2015-5-6]. Dostupný z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

- [39]. UCETNI KAVARNA (2015c). *Minimální mzda*[online]. c2015 [cit. 2015-5-6]. Dostupný z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/>

### **Zákony:**

- [40]. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)
- [41]. Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
- [42]. Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
- [43]. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- [44]. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- [45]. Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční
- [46]. Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- [47]. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- [48]. Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

## SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
HDP	Hrubý domácí produkt
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
Kč	Koruna česká
MSP	Malé a střední podniky
např.	Například
pozn.	Poznámka
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
tis.	Tisíc
tzv.	Tak zvaně
VK	Vlastní kapitál
zák.	Zákazníci
zam.	Zaměstnanci

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Obrázky:

Obr. 2.1 Dělení konkurence z pohledu mikroekonomie.....	7
Obr. 2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	16
Obr. 2.3 Postupové kroky benchmarkingu.....	19
Obr. 2.4 Dělení poměrových ukazatelů.....	21
Obr. 2.5 SWOT analýza.....	26
Obr. 2.6 Postupové kroky.....	28
Obr. 4.1 Nejčastěji používané informační systémy malých a středních společností v ČR.....	48
Obr. 4.2 Diagram SWOT analýzy.....	59

### Tabulky:

Tab. 2.1 Členění podniků podle počtu zaměstnanců a obratu.....	13
Tab. 3.1 Moduly - jejich obsah a účel pro zákazníka.....	33
Tab. 3.2 Vývoj počtu zaměstnanců a jejich pozice.....	37
Tab. 4.1 Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob.....	40
Tab. 4.2 Vývoj sazby daně z přidané hodnoty.....	41
Tab. 4.3 Vývoj minimální mzdy.....	41
Tab. 4.4 Struktura zákazníků.....	45
Tab. 4.5 Srovnání společností.....	48
Tab. 4.6 Srovnání produktů.....	49
Tab. 4.7 Hodnoty ukazatelů likvidity společnosti XY.....	50
Tab. 4.8 Hodnoty ukazatelů rentability společnosti XY.....	51
Tab. 4.9 Hodnoty ukazatelů zadluženosti společnosti XY.....	53
Tab. 4.10 Hodnoty ukazatelů aktivity společnosti XY.....	54
Tab. 4.11 SWOT analýza společnosti XY.....	56
Tab. 4.12 Váhy a pořadí jednotlivých silných stránek společnosti XY.....	57
Tab. 4.13 Váhy a pořadí jednotlivých slabých stránek společnosti XY.....	57
Tab. 4.14 Váhy a pořadí jednotlivých příležitostí stránek společnosti XY.....	58
Tab. 4.15 Váhy a pořadí jednotlivých hrozeb stránek společnosti XY.....	58
Tab. 5.1 Časový harmonogram rozšíření zákaznické databáze.....	63
Tab. 5.2 Časový harmonogram přijetí a školení nového zaměstnance na pozici konzultanta.....	64
Tab. 5.3 Hodnoty ukazatelů ovlivňujících efektivnost návrhu zvýšení počtu pracovníků.....	65

**Grafy:**

Graf 4.1 Úroveň vzdělanostní struktury obyvatel ČR.....	42
Graf 4.2 Vývoj ukazatelů likvidity za rok 2011,2012,2013.....	51
Graf 4.3 Vývoj ukazatelů rentability za rok 2011,2012,2013.....	52
Graf 4.4 Vývoj ukazatelů zadluženosti za rok 2011,2012,2013.....	53
Graf 4.5 Vývoj ukazatelů aktivity za rok 2011,2012,2013.....	55

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60- školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14. 7. 2015

Paulína Danová

jméno a příjmení studenta

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Vzorce poměrových ukazatelů a váhový koeficient
Příloha 2	Rozvaha
Příloha 3	Výkaz zisku a ztráty
Příloha 4	Výpočty poměrových ukazatelů společnosti XY
Příloha 5	Fullerovy trojúhelníky
Příloha 6	Výpočet hodnot os ve SWOT diagramu